'बूथमैन इस व्यस्त युग के डेल कारनेगी हैं।'
–जॉन टियरनी, द न्यू यॉर्क टाइम्स

लोगों को 90 सेकंड में प्रभावित करें

अपने बिज़नेस और जीवन में लाभकारी संबंध चुटकियों में बनाएँ

निकोलस बूथमैन

Hindi translation of *Convince Them in 90 Seconds or Less*

VISIT…

'बूथमैन इस व्यस्त युग के डेल कारनेगी हैं।'
–जॉन टियरनी, द न्यू यॉर्क टाइम्स

लोगों को 90 सेकैंड में प्रभावित करें

अपने बिज़नेस और जीवन में लाभकारी संबंध चुटकियों में बनाएँ

निकोलस बूथमैन

Hindi translation of *Convince Them in 90 Seconds or Less*

लोगों को 90 सेकेंड में प्रभावित करें

अपने बिज़नेस और जीवन में लाभकारी संबंध चुटकियों में बनाएँ

निकोलस बूथमैन

अनुवाद: डॉ. सुधीर दीक्षित

MANJUL

मंजुल पब्लिशिंग हाउस

मंजुल पब्लिशिंग हाउस
कॉरपोरेट एवं संपादकीय कार्यालय
द्वितीय तल, उषा प्रीत कॉम्प्लेक्स, 42 मालवीय नगर, भौपाल-462 003
विक्रय एवं विपणन कार्यालय
7/32 , अंसारी रोड, दरियागंज, नई दिल्ली-110 002
वेबसाइट: www.manjulindia.com
वितरण केन्द्र
अहमदाबाद, बेंगलुरू, भोपाल, कोलकाता, चेन्नई, हैदराबाद, मुम्बई, नई दिल्ली, पुणे

निकोलस बूथमैन द्वारा लिखित मूल अंग्रेजी पुस्तक *कन्विसं देम इन 90 सेकेन्ड्स ऑर लेस* का हिन्दी अनुवाद

कॉपीराइट © 2002, 2010 निकोलस बूथमैन सर्वाधिकार सुरक्षित

वर्कमैन पब्लिशिंग कम्पनी, इन्कॉर्पोरेटिड, न्यू यॉर्क के सहयोग से प्रकाशित

यह हिन्दी संस्करण 2016 में पहली बार प्रकाशित द्वितीय आवृत्ति 2017

ISBN 978-81-8322-695-0

हिन्दी अनुवाद: डॉ. सुधीर दीक्षित

यह पुस्तक इस शर्त पर विक्रय की जा रही है कि प्रकाशक की लिखित पूर्वानुमति के बिना इसे या इसके किसी भी हिस्से को न तो पुन: प्रकाशित किया जा सकता है और न ही किसी भी अन्य तरीक़े से, किसी भी रूप में इसका व्यावसायिक उपयोग किया जा सकता है। यदि कोई व्यक्ति ऐसा करता है तो उसके विरुद्ध कानूनी कार्रवाई की जाएगी।

समर्पण

ग्रेसी को

आभार

मैं फ़्रांसिस ज़ेवियर मल्दून को धन्यवाद देना चाहता हूँ, जिन्होंने मेरे दिलोदिमाग़ में इस पुस्तक के बीज बोए। माइक फ़्रीडमैन को धन्यवाद कि उन्होंने अपनी बुद्धिमत्ता से उन्हें सींचा। पीटर वर्कमैन को इस बात के लिए शुक्रिया कि उन्होंने उन्हें धूप दिखाई और वर्कमैन की मेरी संपादक मार्गट हेरेरा को भी धन्यवाद, जिन्होंने उन्हें शबाब तक पाला-पोसा।

स्वीनी एजेंसी स्पीकर ब्यूरो के डेरेक स्वीनी के सतत समर्पण, सलाह और मित्रता के लिए उन्हें बहुत ख़ास धन्यवाद। निरंतर प्रोत्साहन के लिए ब्रायन पामर, डॉन जेन्किन्स, सूज़न मास्टर्स और अमेरिकी नेशनल स्पीकर्स ब्यूरो की टीम के प्रति दिली कृतज्ञता।

मैरी और लेस्टर स्टैनफ़ोर्ड को हार्दिक धन्यवाद, जो तीन दशक से भी ज़्यादा अरसे से इस किनारे पर मेरा स्वागत कर रहे हैं और सही दिशा दिखा रहे हैं।

विषय-सूची

प्रस्तावना
शुरुआती 90 सेकंड अति महत्त्वपूर्ण हैं

खंड एक
बुनियादी बातें

1 . मल्दून के नियम:
कोई असफलता नहीं है, सिर्फ़ फ़ीडबैक है

खंड दो
नए नियम: मानव स्वभाव के साथ जुड़ना

2 . लड़ो-या-भागो प्रतिक्रिया को ख़त्म करना

3 . नज़रिये, बॉडी लैंग्वेज और सामंजस्य पर काम करें

4 . मस्तिष्क की भाषा बोलें

5 . इंद्रियों के साथ जुड़ें

खंड तीन

व्यक्तित्व के साथ जुड़ना

6 . व्यक्तित्व को पोषण दें

7 . अपने कारोबार की प्रकृति को जानें

8 . अपनी शैली खोजें

खंड चार

संबंध बनाना

9 . संवाद के तार खोल दें

10 . लोगों से बात कराएँ

11 . सही नीति खोजें

12 . महान वक्ताओं के रहस्य

13 . शो चलता रहेगा

समापन:

यहाँ से हम कहाँ जाएँ?

प्रस्तावना

शुरुआती 90 सेकंड अति महत्त्वपूर्ण हैं

यह पुस्तक किसी नई व्यावसायिक अवधारणा के बारे में नहीं है; यह तो इस बारे में है कि आप नब्बे सेकंड या इससे कम समय में अपने ग्राहकों, सहकर्मियों, अधिकारियों, कर्मचारियों और नितांत अजनबियों के साथ जुड़ना सीखकर कारोबार और ज़िंदगी में ज़्यादा सफल कैसे बन सकते हैं।

किसी भी मुलाक़ात के पहले नब्बे सेकंड सिर्फ़ अच्छी पहली छाप छोड़ने का अवसर ही नहीं होते हैं। किसी भी मुलाक़ात के पहले चंद पलों में आप किसी व्यक्ति के सहज बोध और उसके मानव स्वभाव से - उसकी गहराई से अंदर बुनी प्रतिक्रियाओं से - जुड़ते हैं। शुरुआती पलों में हमारा अवचेतन बचाव बोध सक्रिय हो जाता है और हमारा दिमाग़ तथा शरीर यह तय करता है कि दौड़ना है या लड़ना है या बातचीत करनी है। इसी समय तय किया जाता है कि सामने वाला व्यक्ति अवसर लगता है या जोखिम, वह मित्र है या शत्रु। यह पुस्तक आपको सिखाती है कि उन पहले चंद पलों में किस तरह के त्वरित निर्णय लिए जाते हैं और आप उनसे कैसे फ़ायदा उठा सकते हैं। एक बार जब आप इन पहली बाधाओं के पार निकल जाते हैं और विश्वास स्थापित हो जाता है, तो आप इंसान के स्तर पर या ज़्यादा स्पष्टता से कहें, तो व्यक्तित्व के स्तर पर एक दूसरे से जुड़ना शुरू कर सकते हैं। मैं आपको बताऊँगा कि आप कैसे यह पता लगा सकते हैं कि आप जिससे पेश आ रहे हैं, वह कौन और क्या है और उससे कैसे जुड़ा जाए, साथ ही उसे कैसे प्रेरित, प्रभावित व राज़ी किया जाए।

दूसरों के साथ जुड़ने की एक योजना और प्रक्रिया होती है: सबसे पहले तो आप बुनियादी इंद्रियों के साथ विश्वास जमाते हैं, फिर आप व्यक्तित्व के साथ तालमेल बनाते हैं।

इसका परिणाम यह होता है कि आप एक संबंध बना लेते हैं और हर संबंध में लगभग अनंत संभावनाएँ होती हैं। मैं यह बात कैसे जानता हूँ? अनुभव से। आज मैं जहाँ हूँ, वह उस जगह से लाखों मील दूर है, जहाँ मैंने शुरुआत की थी। यह उस जगह से भी काफ़ी दूर है, जहाँ मैं अपनी जीवन यात्रा शुरू करते वक़्त पहुँचने की उम्मीद कर रहा था। मैं अपनी सफलता का काफ़ी श्रेय लोगों के साथ जुड़ने की अपनी योग्यता को देता हूँ।

मैंने लोगों को बेहतरीन दिखाने में पच्चीस बरस लगाए हैं। मैं एक अंतरराष्ट्रीय फ़ैशन और विज्ञापन फ़ोटोग्राफ़र था। इस अनुभव ने मुझे बहुत कुछ सिखाया कि लोगों को आकर्षक कैसे बनाया जा सकता है। मैं सिर्फ़ पेशेवर मॉडलों के फ़ोटो खींचने की बात ही नहीं कर रहा हूँ। मेरे कैमरे के सामने व्यवसायी, संगीतकार, जेट पायलट और किसान सभी आए थे और मैंने उनमें से प्रत्येक को न सिर्फ़ उनके सर्वश्रेष्ठ स्वरूप में प्रदर्शित किया, बल्कि ऐसा महसूस कराया, मानो वे सारी ज़िंदगी आत्मविश्वासी और करिश्माई रहे थे।

जो भी इंसान कैमरे के सामने आता है, उसका एक चेहरा, एक शरीर और एक नज़रिया होता है - जिसके माध्यम से संदेश पहुँचाना होता है। मेरा काम उस संदेश को रूप देना था और मैं सामने वालों को अपने चेहरे, शरीर, नज़रिये, आवाज़ और शब्दों से प्रभावित करके यह काम करता था। इस पुस्तक में आप सीखेंगे कि अपने चेहरे, शरीर, नज़रिये, आवाज़, शब्दों और भाषाई संरचनाओं के साधनों का इस्तेमाल करके आप नब्बे सेकंड या इससे कम समय में एक अच्छी छाप कैसे छोड़ सकते हैं और अपना संदेश कैसे पहुँचा सकते हैं।

मैं आपका फ़ोटो नहीं लेने वाला हूँ, लेकिन मैं उस चित्र को बदलना चाहता हूँ, जो आपका अपने मन में है। इसके अलावा मैं आपको दिखाना चाहता हूँ कि रोज़मर्रा की ज़िंदगी में किसी भी व्यक्ति से कैसे जुड़ें - जल्दी से, सहजता से और आसानी से। आपका काम-धंधा चाहे जो हो, आप सबसे पहले और सबसे बढ़कर दूसरे लोगों के साथ जुड़ने का काम कर रहे हैं - और वे लोग यह निर्णय ले रहे हैं कि आप सफल होने वाले हैं या नहीं - और इसमें लगभग उतना ही समय लगता है, जितना कि एक फ़ोटो देखने में लगता है।

फ़ोटोग्राफ़ी के करियर में मैं जल्दी ही लंदन, लिस्बन, मैड्रिड, न्यू यॉर्क, केप टाउन और टोरंटो में ग्राहकों व स्टूडियोज़ के बीच में घूमा। इस दौरान मैं जागरूक हुआ कि कुछ लोग ऐसे थे, जो किसी से भी मिलते ही उसके साथ अच्छा तालमेल जमा सकते थे। इस योग्यता की वजह से वे त्वरित संबंध बनाने, अपने कारोबार को बढ़ाने और सफलता की सीढ़ी पर तेज़ी से ऊपर चढ़ने में समर्थ थे। लेकिन अगर तेज़ संबंध जोड़ने में सक्षम एक व्यक्ति नज़र आता था, तो छह ऐसे दिखते थे, जो ऐसा नहीं कर सकते थे। ऐसा लगता था, जैसे कुछ लोग हमेशा अपने व्यवसाय के द्वार खोले रखते थे, जबकि दूसरे बंद रखते थे - कम से कम उनसे पहली बार मिलते वक़्त तो मुझे ऐसा ही लगा। लेकिन जब बाद में मैं इन "बंद" लोगों को ज़्यादा अच्छी तरह जानने लगा, तो मैंने पाया कि वह पहली छवि सही नहीं थी। जो लोग इतने अलग-थलग दिखते थे, उनमें से ज़्यादातर दरअसल ऐसे नहीं थे।

ग्राहक, सीईओ, मॉडल, हेयर और मेकअप कलाकार, विज्ञापन एक्ज़ीक्यूटिव, अकाउंटेंट, निर्णयकर्ता, जेट पायलट, किसान, संगीतकार - ऐसे लोग जो पहले कभी आपस में नहीं मिले थे - शूटिंग के दौरान एक-दूसरे के साथ मिलते-जुलते थे। जो लोग खुले थे और

दूसरों के साथ आसानी से व जल्दी जुड़ सकते थे, वे फलते-फूलते थे, जबकि जो लोग बंद और ख़ुद तक ही सीमित रहते थे, वे ख़ुशक़िस्मती के अवसर चूक जाते थे और पीछे रह जाते थे। मुझे इस बात की हैरानी हुई कि इसका बुद्धि, सौंदर्य और योग्यता से कोई ताल्लुक़नज़र नहीं आता था।

कुछ लोगों में दूसरों के साथ गर्मजोशी भरे अंदाज़ में तुरंत संबंध बनाने की कुदरती योग्यता नज़र आती है।

व्यवहार व मनोदशा का अवलोकन करना, इन्हें प्रभावित और चित्रित करना फ़ैशन फ़ोटोग्राफ़र के काम का एक बड़ा हिस्सा होता है। कुछ ही समय में मैं व्यवहार की उन आदतों को पहचानने लगा, जिनकी बदौलत लोग दूसरों के साथ तालमेल बना लेते थे या नहीं बना पाते थे। कुछ लोगों में कारगर आदतें होती हैं, जबकि कुछ ऐसी आदतों में उलझे रहते हैं, जो कारगर नहीं होती हैं।

लगभग इसी समय मुझे डॉ. रिचर्ड बैंडलर और डॉ. जॉन ग्राइंडर के शोध की जानकारी मिली। उन्होंने मानवीय व्यवहार के पीछे के तंत्र का अध्ययन करने और समझने की एक तकनीक विकसित की थी और यह भी बताया था कि हम भाषा के ज़रिये अपनी व दूसरों की प्रोग्रामिंग कैसे करते हैं। इसका नाम अटपटा था; इसे न्यूरो-लिंग्विस्टिक प्रोग्रामिंग या संक्षेप में एनएलपी कहा जाता था। एनएलपी आपको यह दिखाता है कि हम जिस तरह काम करते हैं, उसके पीछे क्या है और इससे हमें यह समझने में मदद मिलती है कि हम जो कहते हैं, उसकी प्रतिक्रिया में हम और हमारे आस-पास के दूसरे लोग किस तरह व्यवहार करते हैं। मैं जल्दी ही लंदन और न्यू यॉर्क में डॉ. बैंडलर के साथ अध्ययन करने लगा और मैंने एनएलपी में उपाधि हासिल कर ली।

इसके बाद मैं जिन लोगों से हर दिन मिलता था, उनके व्यवहार की आदतों का अवलोकन करना मेरे लिए ज़्यादा आसान हो गया। मैं सटीकता से यह भी समझ सकता था कि अच्छे लोक-व्यवहार की योग्यता वाले लोगों की नीति उन लोगों से कैसे भिन्न थी, जिनमें ये योग्यताएँ नहीं थीं। जब मैं ज़्यादा सफल हुआ, तो कॉलेज और क्लब मुझे फ़ैशन तथा विज्ञापन फ़ोटोग्राफ़ी पर व्याख्यान देने के लिए अक्सर आमंत्रित करने लगे। वैसे कुछ ही समय बाद एक रोचक बात हुई। मैं अपने एक घंटे के व्याख्यान में फ़ोटोग्राफ़ी की बात पाँच मिनट करता था और पचपन मिनट तक इस बारे में बोलता था कि लेंस के दूसरे सिरे पर खड़े आदमी से कैसे जुड़ा जाए और उसका सहयोग कैसे हासिल किया जाए। जल्दी ही मुझे उड्डयन कंपनियों, कॉलेजों, अस्पतालों और संस्थाओं में यही व्याख्यान देने के लिए आमंत्रित किया जाने लगा - फ़ोटोग्राफ़ी संबंधी पाँच मिनट की बात को हटाने के बाद। जल्द ही मैं संसार भर में फैली बहुत सी बड़ी कंपनियों में व्याख्यान दे रहा था।

जब कारोबारी जगत से मेरा जुड़ाव बढ़ा, और मैं हज़ारों लोगों से मिला व उनके साथ जुड़ा, तो मैं इस बारे में जागरूक हुआ कि कारोबार में जुड़ना निजी ज़िंदगी में जुड़ने से

अलग होता है। निजी ज़िंदगी में आपके पास अपने मित्र चुनने का अवसर होता है, लेकिन ऑफ़िस में आपको अपने सहकर्मियों, अधिकारियों, वरिष्ठों और ग्राहकों के साथ संबंध बनाने ही पड़ते हैं - आपको ये संबंध हर दिन बनाने और क़ायम रखने होते हैं, जब तक कि आप वह नौकरी ही न छोड़ दें। यह पुस्तक आपको वह हर चीज़ बताएगी, जो आपको पता होनी चाहिए कि उन लोगों के साथ कैसे जुड़ें, जिनके साथ *जुड़ना आपके लिए ज़रूरी है।*

आप अपने मित्र तो चुन सकते हैं, लेकिन अपने सहकर्मी नहीं चुन सकते।

कुछ विशेषज्ञों का मानना है कि आपकी 15 प्रतिशत आर्थिक सफलता योग्यताओं और ज्ञान से तय होती है, जबकि 85 प्रतिशत सफलता दूसरे लोगों के साथ जुड़ने और उनका विश्वास तथा सम्मान हासिल करने की योग्यता पर निर्भर होती है। आज चाहे आप किसी नौकरी का इंटरव्यू दे रहे हों, कोई बिक्री कर रहे हों, किसी विद्यार्थी को मार्गदर्शन दे रहे हों या अपने बॉस से वेतनवृद्धि माँग रहे हों, आप दूसरे लोगों के साथ जुड़ने में जितने बेहतर होते हैं, सफलता की आपकी संभावनाएँ भी उतनी ही बेहतर होती हैं। आपको यह काम तेज़ी से करना होता है! लोग नब्बे सेकंड या इससे कम समय में "पसंद है"/"पसंद नहीं है," "ठीक है"/"क़तई नहीं" जैसे निर्णय ले लेते हैं। यहाँ आप यह सीखेंगे कि उन नब्बे सेकंडों में ख़ुद को सबसे अच्छी तरह पेश कैसे किया जाए।

हम आपके ग़ैर-शाब्दिक प्रभाव से लेकर आपके व्यक्तिगत बाहरी परिधान तक हर चीज़ पर बात करने वाले हैं। हम आपकी आमने-सामने की शाब्दिक योग्यताओं से लेकर समूहों के साथ जुड़ने व उन्हें प्रभावित करने की क़ाबिलियत के बारे में बात करने वाले हैं। आप असली जीवन के प्रसंग पढ़ेंगे, जो आपको बताने के बजाय दिखा देंगे कि जुड़ाव चाहे नए हों या पुराने, उन्हें अपने लिए लाभदायक कैसे बनाया जा सकता है। इसके अलावा आपको यहाँ बहुत सी ऐसी तकनीकियाँ और रणनीतियाँ भी मिलेंगी, जिनकी मदद से आप वे संबंध बना सकते हैं, जो आज के अति-प्रतिस्पर्धी कार्यालय में सफल होने के ज़रूरी हैं।

फ़ैशन फ़ोटोग्राफ़र होने से एक ख़ास ख़ुशी मिलती है। आप लोगों को इतना बेहतर दिखा देते हैं, जितने बेहतर दिखने की उन्होंने कभी कल्पना भी नहीं की थी। यह अहसास करना रोमांचक है कि आप ज़्यादा महत्त्वपूर्ण, ज़्यादा उद्देश्यपूर्ण और ज़्यादा कमाल के दिख सकते हैं, महसूस कर सकते हैं, जिसका आपने सपना भी नहीं देखा होगा - हालाँकि सारे समय आप अपने सच्चे स्वरूप में ही रहेंगे। यह पुस्तक नक्काल बनने या किसी ऐसे व्यक्ति की तरह नाटक करने के बारे में नहीं है, जो आप नहीं हैं; यह तो विश्वासों व जीवनमूल्यों की आपकी आंतरिक प्रकृति और उस बाहरी संसार के बीच की लाभदायक कड़ी बनाने के बारे में है, जहाँ आप काम करते हैं।

यह पुस्तक एक मायने में मेरे फ़ैशन फ़ोटो जैसी है। आप ख़ुद को जिस तरह देखते हैं, यह उसे बदलने वाली है। यह पुस्तक आपको दिखा देगी कि आप अपने शरीर, अपने दिमाग़, अपनी आवाज़ और सबसे बढ़कर अपनी कल्पना का पूरा लाभ कैसे लें, ताकि

आपको एक महत्त्वपूर्ण प्रतिस्पर्धी लाभ मिल जाए और आप हर संबंध की संभावना को अधिकतम कर सकें, चाहे यह संबंध व्यवसाय के क्षेत्र में हो, व्यक्तिगत हो या फिर सामाजिक हो।

खंड एक

बुनियादी बातें

प्रजाति के रूप में हम सहज बोध से साथ-साथ रहने के लिए प्रेरित होते हैं। इसके अलावा, हम जीवन में सुरक्षित रहने, विकास करने और व्यवसाय करने के लिए लोगों का दिल जीतने के लिए भी प्रेरित होते हैं। संबंध बनाना और विश्वास दिलाना मानव स्वभाव की बुनियादी शक्तियाँ हैं, जो इस काम में हमारी मदद करती हैं।

लोगों से जुड़ने और अपने विचारों को विश्वसनीय तरीक़े से व्यक्त करने की योग्यता कुछ सरल बुनियादी बातों पर निर्भर करती है। ये बातें इतनी सरल हैं कि आप उन्हें तब भी आसानी से सीख सकते हैं, जब आप बारिश में किसी टैक्सी कैब में यात्रा कर रहे हों।

1

मल्दून के नियम: कोई असफलता नहीं है, सिर्फ़ फ़ीडबैक है

मेरी पहली नौकरी में मैं फ़्रांसिस ज़ेवियर मल्दून का पर्सनल असिस्टेंट था। मल्दून इंग्लैंड में सर्वाधिक बिकने वाली साप्ताहिक पत्रिका *वुमैन* के एडवर्टाइज़िंग मैनेजर थे। यह साठ के दशक के बीच की बात थी। मेरे नए बॉस सिर्फ़ तीन वर्षों में ही शून्य से शिखर पर पहुँच गए थे और वह भी एक अविश्वसनीय रूप से प्रतिस्पर्धी व्यवसाय में। फ़्रांसिस ज़ेवियर मल्दून ऐसे शख़्स थे, जिन्हें आप सामाजिक प्रतिभा का धनी कह सकते थे।

मल्दून की प्रतिभा का राज़ "मल्दून के अटल सिद्धांत" थे।

"मल्दून के अटल सिद्धांत" इस तरह शुरू होते थे: "वर्ग, डिग्रियों, शिक्षा या लंच के लिए आपने कितने पैसे दिए, इन सबसे ज़्यादा महत्त्वपूर्ण होती है पहली छवि, क्योंकि यह सफलता का मंच तैयार करने में सबसे अहम भूमिका निभाती है।" दरअसल, हम किसी नए व्यक्ति से मिलने के पहले दो सेकंड में ही यह तय कर लेते हैं कि हम उस पर कैसी प्रतिक्रिया करेंगे। लेकिन इस बारे में बहुत ज़्यादा ख़ुश होने की ज़रूरत नहीं है - क्योंकि इतने ही कम समय में सामने वाला भी यही तय कर रहा है कि वह आप पर किस तरह प्रतिक्रिया करने वाला है। (वैसे, अगर आप बाक़ी 88 सेकंडों के बारे में सोच रहे हैं, तो उनका इस्तेमाल पुष्टि करने और संबंध को मज़बूत करने में किया जाता है और यह तय करने के लिए भी किया जाता है कि उस पल के बाद आपका संवाद किस राह पर चलने वाला है।)

मल्दून के अवलोकन हमेशा बेहद सरल रहते थे: “जब लोग आपको पसंद करते हैं, तो वे आपके सबसे अच्छे पहलुओं को देखते हैं। जब वे आपको पसंद नहीं करते, तो उनमें सबसे बुरे पहलुओं को देखने की प्रवृत्ति होती है। यह दरअसल सामान्य बोध है। मान लें आप हवा में उछलते हैं। अगर कोई ग्राहक आपको पसंद करता है, तो वह शायद यह मानेगा कि यह आपके उत्साह की निशानी है, लेकिन अगर वह आपको पसंद नहीं करता है, तो वह शायद सोचेगा कि इससे यह साबित होता है कि आप मूर्ख हैं।”

उनकी बात सही थी। जो इंटरव्यू लेने वाला आपको पसंद करता है, वह आपके नम्र स्वभाव को सहिष्णु मान सकता है, जबकि आपको पसंद न करने वाला इसी वजह से आप पर कमज़ोर का ठप्पा लगा सकता है। जो मैनेजर आपको पसंद करता है, वह आपके आत्मविश्वास को साहस की निशानी मानेगा, लेकिन जो आपको पसंद नहीं करता है, वह आपको अक्खड़ समझेगा। एक व्यक्ति की नज़रों में प्रतिभाशाली, तो दूसरे की नज़रों में मूर्ख। यह सब इस बात पर निर्भर करता है कि सामने वाले की कल्पना में आपकी छवि कैसी नज़र आती है। “कल्पना को जकड़ लेंगे, तो आप दिल को भी जकड़ लेंगे,” यह भी मल्दून के अटल सिद्धांतों का हिस्सा था, “क्योंकि चाहे आप इसे किसी भी तरह से देखें, जीवन पहले दिन से ही व्यवहार के बारे में है। कल्पना भावना को सक्रिय करती है, भावना नज़रिये को सक्रिय करती है और नज़रिया व्यवहार को सक्रिय करता है।”

मुझे आज तक फ़्रांसिस ज़ेवियर मल्दून जैसा दूसरा इंसान नहीं मिला। मैं उत्तरी इंग्लैंड से लंदन इसलिए आया था, क्योंकि मैं रोमांचक दुनिया के केंद्र में रहना चाहता था - हालाँकि मैंने कभी ठहरकर यह सोचा ही नहीं था कि इसका दरअसल क्या मतलब था, जब तक कि मैं वहाँ पहुँच नहीं गया। जल्दी ही मुझे यह अहसास हुआ कि मैं उन लोगों से प्रेरित होता था, जो चीज़ें घटित कराते थे। वैसे मल्दून के साथ मुझे एक समस्या यह आई कि काफ़ी अरसे तक तो मैं यही तय नहीं कर पाया कि वे जीनियस हैं या पागल।

मल्दून जीनियस थे, लेकिन मुझे यह पता चलने में थोड़ा समय लगा कि उनके प्रभावी होने की क्या वजह थी। वास्तव में, मुझे उनके लिए जो काम करने पड़े, उनमें से कुछ में तो मुझे ज़रा भी समझदारी नज़र नहीं आई - पहलेपहल। एफ़.एक्स. के लिए मेरा जो पहला सचमुच पागलपन भरा काम था, वह यह था कि मैंने 2,467 अलग-अलग तरह के लिफ़ाफ़ों पर गोंद लगाई, उन्हें चिपकाया, पता लिखा और इसके बाद उन्हें कपड़े के एक बड़े झोले में भरा। अगली दोपहर मैं उनके साथ ऑक्सफ़ोर्ड स्ट्रीट पर सेल्स कॉल पर गया। हम एक मेल-ऑर्डर सप्लाई कंपनी के मैनेजिंग डायरेक्टर के ऑफ़िस में गए। मल्दून ज़बर्दस्त दिख रहे थे - फ़ुर्तीले, आत्मविश्वासी और ख़ुश - और मैं झोला लटकाकर इतना दुखी दिख रहा था, मानो कोई क़ब्र लूटने वाला क़ब्रिस्तान से मुर्दा लूटकर आ रहा हो।

हमें डायरेक्टर के केबिन में पहुँचाया गया। फ़्रांसिस ज़ेवियर मल्दून ने संभावित ग्राहक का इतनी गर्मजोशी से अभिवादन किया, मानो वे पुराने मित्र - या भाई - हों। उन्होंने मेरा परिचय अपने असिस्टेंट के रूप में दिया और हमारे मेज़बान ने हमें बैठने का इशारा किया।

हम मैनेजर की बड़े आकार की एंटीक बैंकर्स डेस्क के सामने वाली कुर्सियों पर बैठ गए। लगभग तुरंत ही फ़्रांसिस ज़ेवियर मुस्कराते हुए बोले, "आपकी अनुमति से मैं आपको कुछ दिखाना चाहता हूँ।"

"ज़रूर," डायरेक्टर ने सिर हिलाकर अस्पष्ट अनुमोदन किया।

मल्दून ने कहा, "दरअसल यह मैं नहीं, निक दिखाएगा।" यह मेरा संकेत था। पल भर भी हिचके बिना मैं कर्तव्यपरायण अंदाज़में मुस्कराया। फिर मैंने फ़र्श पर एक बड़ी हरी कैनवास शीट बिछाई और बोरे को उसके बीचोंबीच उलट दिया। लिफ़ाफ़े इतने सारे थे कि वे फ़र्श पर और कुर्सियों के आस-पास बिखर गए।

जब वह हैरान व्यक्ति पत्रों के उस विशाल ढेर को घूरे जा रहा था, तो मल्दून ने अपनी नम्र लेकिन सटीक आवाज़ में घोषणा की, "जब आप *वुमैन* मैग्ज़ीन में विज्ञापन देते हैं, तो आप ऐसी ही प्रतिक्रिया की उम्मीद कर सकते हैं।" वे सामने वाले का ध्यान खींचने के लिए थोड़ा रुके और फिर उनसे नज़रें मिलाते हुए आगे बोले, "आपके एक प्रतिस्पर्धी की डेस्क पर सिर्फ़ एक ही दिन में 2,467 प्रतिक्रियाएँ आईं, और सिर्फ़ इसलिए आईं, क्योंकि उसने हमारे यहाँ विज्ञापन दिया था। हम आपके लिए भी ऐसा ही कर सकते हैं।"

अब तक लगा समय? लगभग नब्बे सेकंड।

हम कैब में ऑफ़िस लौट रहे थे। मल्दून के ब्रीफ़केस में छब्बीस सप्ताह का विज्ञापन अनुबंध था और सारे 2,467 लिफ़ाफ़े वापस मेरे झोले में पहुँच चुके थे। मल्दून ने निर्णय लिया कि अब समय आ गया था कि वे मुझे "मल्दून के अटल नियमों" के बारे में थोड़ा ज़्यादा सिखाएँ।

उन्होंने पूछा, "तो तुम क्या सोचते हो, वहाँ क्या हुआ था?"

मैंने पूछा, "आप उस व्यक्ति से पहले कभी नहीं मिले थे?"

"नहीं तो।"

"लेकिन ऐसा लग रहा था, जैसे वे आपके पुराने मित्र हों।"

"निश्चित रूप से ऐसा ही लगा होगा!" मल्दून मुस्कराए और मेरी ओर मुड़े। "तुम जानते हो क्यों?"

"उन्होंने शायद आपके बारे में सुना होगा।"

"इस भरोसे मत रहो। मैं बताता हूँ कि क्यों। तुम वहाँ जम्प सीट में मेरे सामने बैठो; मैं बताता हूँ कि वहाँ क्या हुआ था।"

लंदन की टैक्सी कैब बहुत शानदार नहीं दिखती है। यह तो पहियों पर चलते किसी बड़े, काले टिन के डिब्बे जैसी दिखती है, लेकिन इसमें अच्छी-ख़ासी जगह रहती है। यह लोगों और सामान के आरामदेह सफ़र के लिए पूरी तरह उपयुक्त होती है। पीछे एक बेंच सीट रहती है, जिसका मुँह आगे की तरफ़ होता है। दो स्प्रिंग लोडेड जम्प सीट भी रहती हैं, जिनका मुँह पीछे की तरफ़ होता है। मैं जम्प सीट खोलकर उनके सामने बैठ गया। मैं काफ़ी लंबा हूँ, इसलिए मुझे अपनी कोहनियाँ घुटनों पर रखनी पड़ीं, जबकि मेरा दायाँ हाथ मेरी

बाईं कलाई को पकड़े था। मुझे यक़ीन है मेरे चेहरे से साफ़ झलक रहा होगा कि मैं कितना हैरान और जिज्ञासु था।

नज़रें मिलाना दूसरों के साथ जुड़ने का सबसे सस्ता और सबसे प्रभावकारी तरीक़ा है।

मल्दून खिडक़ी से उस बारिश को देख रहे थे, जिसमें माबर्ल आर्क के सबवे स्टेशन से बाहर निकलते लोग भीग रहे थे। वे मेरे सामने घूमे और अपने बैठने के अंदाज़ को बदलकर उत्साह से मुसकराए और सीधे मुझसे नज़रें मिलाईं। उन्होंने एक अँगुली उठाई। "मल्दून का पहला नियम: *आप जब भी किसी से मिलें, नज़रें मिलाएँ और मुस्कराएँ।"* उन्होंने एक बार सिर हिलाया और मेरी स्वीकारोक्ति का इतंज़ार किया। मैंने सिर हिलाया। दूसरी अँगुली ऊपर उठी। "मल्दून का दूसरा नियम: *जब आप यह महसूस कराना चाहते हैं कि वे आपको पहले से जानते हैं, तो गिरगिट बन जाएँ। "* मैंने त्योरी चढ़ाई। उन्होंने इसे देखा लिया और दो अँगुलियों को एक पूरे हाथ में बदलकर संकेत किया कि मुझे इतंज़ार करना चाहिए, फिर उन्होंने तीन अँगुलियाँ दिखाई। "मल्दून का तीसरा नियम: *कल्पना को जकड़ लेंगे, तो आप हृदय को जकड़ लेंगे।"*

मैं पीछे टिककर बैठ गया। मैं समझ गया कि उनकी बात अभी पूरी नहीं हुई है। वे भी पीछे टिककर बैठ गए।

"दिन में कितनी बार आप ऐसे लोगों से मिलते हैं, जो आपकी उपस्थिति को दर्ज ही नहीं करते हैं - जो आपकी ओर देखते तक नहीं हैं?"

मैंने जवाब दिया, "मुझे लगता है, दर्जनों बार।"

"ये दरअसल दर्जनों खोए हुए अवसर हैं। अपने तथा दूसरे लोगों - आपके ग्राहकों, सहकर्मियों, रिसेप्शनिस्ट, इस कैब ड्राइवर - के बीच जुड़ाव को अधिकतम करने का सबसे सस्ता, सबसे आसान और सबसे प्रभावी तरीक़ा यह है कि आप उनसे नज़रें मिलाएँ और मुस्कराएँ। आप जानते हैं क्यों?"

"क्योंकि इससे पता चलता है कि आप ईमानदार हैं और उनमें रुचि लेते हैं।" जैसे ही मैंने यह कहा, मेरे मन में यह भावना आई कि यह काफ़ी नहीं था।

"हाँ, अच्छी बात है, बहुत अच्छी बात है। लेकिन बात इससे भी ज़्यादा है। आप अपने प्रिय टीवी न्यूज़रीडर को कितनी गंभीरता से लेंगे, अगर वह रात के समाचार सिर झुकाकर पढ़े, काग़ज़ देखते हुए पढ़े या खिड़की से बाहर देखे?"

"मेरे ख़्याल से मैं उसे बहुत गंभीरता से नहीं लूँगा।" यह काफ़ी स्पष्ट दिख रहा था।

"और उसके संदेश को?"

"मैं शायद रुचि खो दूँगा, जब तक कि मैं ख़ुद को मजबूर न करूँ।"

"आपका संदेश वहाँ जाता है, जहाँ आपकी आवाज़ जाती है और आपकी आवाज़ वहाँ जाती है, जहाँ आपकी आँखें इसे भेजती हैं। जब आप किसी से मिलते हैं और वह आपसे

आँखें नहीं मिलाता है, तो आपको कैसा महसूस होता है? जब *वे ऐसा करते हैं*, तो आपको कैसा महसूस होता है? जब आप किसी से बात करते हैं और उसकी आँखें किसी दूसरे व्यक्ति या वस्तु पर टिकी होती हैं, तो आपको कैसा महसूस होता है?"

अभ्यास

आँख का रंग

एक दिन तक आप जिस भी व्यक्ति से मिलें, उसकी आँख के रंग पर ग़ौर करें। आपको रंग याद रखने की ज़रूरत नहीं है, बस ग़ौर करें। बस इतना ही। इससे ज़्यादा आसान कुछ नहीं है। लेकिन यह छोटा सा अभ्यास ही आपके आत्मविश्वास, आँखों के संपर्क और तालमेल की योग्यताओं को बहुत ज़्यादा बढ़ा देगा, जबकि आप कोई भी डराने वाला काम नहीं करेंगे।

ग्राहकों के साथ तालमेल बनाने के लिए इस अभ्यास का एक दिलचस्प रूप यह है कि आप ग्राहकों के संपर्क में आने वाले कर्मचारियों से भी ऐसा ही कराएँ। उन्हें यह बताएँ कि आप यह पता लगाने के लिए एक सर्वे कर रहे हैं कि आप नीली आँखों वाले ग्राहकों की ज़्यादा सेवा करते हैं या भूरी आँखों वाले ग्राहकों की। फिर उन्हें इस क्षेत्र में काम करते देखें। इससे रेस्तराँओं, बैंकों और होटलों में चमत्कार हो जाता है।

बच्चों के लिए भी इसका एक संस्करण है। इसमें थोड़ी रिश्वत - माफ़ करें, पुरस्कार - शामिल है। अपने बच्चों को बताएँ कि अगर वे कल स्कूल से घर लौटकर आपको सभी शिक्षकों की आँख का रंग बताएँगे, तो आप उन्हें दो डॉलर देंगे या पूल हॉल में एक अतिरिक्त घंटा देंगे या पेरिस की यात्रा का तोहफ़ा देंगे या कुछ और देंगे।

आँख का संपर्क संवाद के सबसे महत्त्वपूर्ण ग़ैर-शाब्दिक साधनों में से एक है। हम सभी ने यह बात सुनी है कि आँखें "आत्मा की खिड़कियाँ" होती हैं, लेकिन वे बिक्री की खिड़कियाँ भी होती हैं। ऐसा इसलिए है, क्योंकि आँख का संपर्क यह अवचेतन संकेत भेजता है कि विश्वास मौजूद है। जब हम जुड़ने की कोशिश करते हैं, तो आँखें अत्यंत महत्त्वपूर्ण प्रश्नों का जवाब भी देती हैं: मैं जो कह रहा हूँ, क्या यह व्यक्ति उस पर ध्यान दे रहा है? क्या यह व्यक्ति मुझे आकर्षक मानता है? क्या यह व्यक्ति मुझे पसंद करता है? सामाजिक और ऑफ़िस के माहौल में आँखों के संपर्क में सूक्ष्म परिवर्तन बहुत कुछ बयां कर देते हैं। मिसाल के तौर पर, जब किसी की आँखें सिकुड़ी होती हैं और उसका सिर एक तरफ़ को हल्का सा झुका और नीचे होता है, लेकिन इसके बावजूद वह आँखों का संपर्क क़ायम रखता है, तो यह किसी बहुत गोपनीय, यहाँ तक कि अंतरंग मसले पर बातचीत के आमंत्रण का संकेत हो सकता है। आँखें श्रेष्ठता का भाव (जब सिर उठा हो) या शत्रुता का

भाव (जब निगाह जमी हुई और अटल हो) भी व्यक्त कर सकती हैं। इसके विपरीत, दूर देखने से कमज़ोरी और कतराने का संकेत मिल सकता है। इसलिए जब आप किसी ऐसी चीज़ पर बात कर रहे हों, जो आपके लिए महत्त्वपूर्ण है, तो इस बारे में जागरूक बनें कि आपकी आँखें सामने वाले को क्या बता रही हैं।

मल्दून ने सीधे मेरी आँखों में देखा और नर्मी से तथा धीरे-धीरे कहा: "आँखें आपके संदेश को वज़न देती हैं, दिशा देती हैं, केंद्रित करती हैं और अर्थ प्रदान करती हैं।" उन्होंने मुझे घूरकर देखा। मैं दूर देखने लगा। उन्होंने पूछा, "समझ गए?"

"हाँ," मैंने तेज़ी से सिर हिलाकर कहा।

"तो फिर मुस्कराओ," उन्होंने कहा। मैंने एक नक़ली मुस्कान दी। उन्होंने पूछा, "यह क्या है?"

"मैं माँग के अनुसार नहीं मुस्करा सकता," मैंने कहा।

"तुम मिथ्याभिमान के शिकार हो, है ना? डर लगता है कि कहीं मूर्ख न दिखने लगो?"

मैंने कहा, "हाँ।"

"देखो, बेहतर है कि तुम सीख लो," उन्होंने कहा। "आँखें मिलाना ही एकमात्र सामाजिक संकेत नहीं हैं, जो हम दे सकते हैं। अपने चेहरे को सबसे अच्छा बनाने का सबसे तीव्र तरीक़ा मुस्कराना है। मुस्कराओगे, तो संसार तुम्हारे साथ मुस्कराएगा। मुस्कराओगे, तो तुम एक तरह से यह ऐलान करोगे, "मैं मिलनसार हूँ," "मैं ख़ुश हूँ," और "मैं आत्मविश्वासी हूँ।" मिथ्याभिमान को सफलता की राह में आड़े मत आने दो।"

अभ्यास

कैसे मुस्कराएँ

मुस्कान अपना सर्वश्रेष्ठ चेहरा पेश करने का सबसे तीव्र तरीक़ा है। मुस्कराने से मिलनसारिता, ख़ुशी और आत्मविश्वास का संकेत मिलता है। पेशेवर मॉडलों के पास सही मूड में आने और मुस्कराने के नुस्ख़े होते हैं। मेरा प्रिय नुस्ख़ा यह है। अपने चेहरे को आईने के सामने लगभग दस इंच दूर रखें। सीधे अपनी आँखों में देखें और "ग्रेट" शब्द जितने अलग-अलग तरीक़ों से बोल सकते हों, बोलें: नाराज़, तेज़, नर्म, सेक्सी, जेरी लुइस की तरह... बस बोलते रहें। अंततः मुस्कान आ जाएगी। तीन दिनों तक यह अभ्यास दिन में एक बार करते रहें।

अगली बार, जब आप किसी से मिलने जाएँ, तो तीन बार धीरे से "ग्रेट" कहें और आप मुस्करा रहे होंगे।

मैं उन्हें सिर्फ़ तीन दिन से जानता था, लेकिन उन तीन ही दिनों में मैंने देखा था कि फ़्रांसिस ज़ेवियर मल्दून ने एक सेल्स टीम को प्रेरित कर दिया था, संपादकीय स्टाफ़ के साथ रणनीतिक योजना पर बात की थी और नब्बे सेकंड में ही एक बिक्री कर दी थी। लेकिन अब कैब में ऑफ़िस लौटते वक़्त ऐसा लग रहा था, जैसे मैं उन्हें जीवन भर से जानता था। कारण: मल्दून का दूसरा नियम।

"आप कैसा महसूस कर रहे हैं?" उन्होंने पूछा।

"अच्छा," मैंने जवाब दिया और उन्होंने अपनी त्योरी हल्के से चढ़ाई। "नहीं, दरअसल मैं ज़बर्दस्त महसूस कर रहा हूँ।"

"मैं जानता हूँ," उन्होंने इसके बाद आगे कहा। "क्या आप जानते हैं कि मैं यह बात कैसे जानता हूँ?"

"मैं मुस्करा रहा हूँ, सिर हिला रहा हूँ और बेहतरीन चीज़ें सीख रहा हूँ। यह स्पष्ट है।"

"हाँ, लेकिन बात इससे भी आगे तक जाती है। देखें कि आप कैसे बैठे हैं।" मैंने निगाह नीचे की। मेरा दायाँ कंधा कैब से टिका हुआ था, मेरी बाँह मुड़ी हुई थी और मेरी ठुड्डी लगभग मेरी बाईं हँसली को छू रही थी।

"अब यह देखें कि मैं कैसे बैठा हुआ हूँ।" मैं इस बारे में पहले जागरूक नहीं था, लेकिन अब जब उन्होंने इस ओर मेरा ध्यान खींचा, तो मैंने देखा कि वे भी ठीक उसी तरह बैठे थे, जैसे मैं बैठा था। ऐसा लग रहा था, जैसे मैं कोई आईना देख रहा था।

"क्या आप जानते हैं कि जब लोगों में अच्छी पटरी बैठती है, तो वे कैसा व्यवहार करते हैं?" मैंने फ़ैसला किया कि सबसे अच्छा यही रहेगा कि नहीं में अपना सिर हिला दूँ। उन्होंने भी ऐसा ही किया: बस नहीं कहने के लिए अपना सिर हिला दिया। "वे एक दूसरे जैसे बन जाते हैं। वे एक जैसे अंदाज़ में बैठते हैं और एक जैसे लहज़े में बात करते हैं। आज मेल-ऑर्डर ऑफ़िस में जब ग्राहक ने अपना सिर हिलाया, तो मैंने भी अपना सिर हल्का सा हिला दिया। जब उसने तनाव दिखाया, तो मैंने भी तनाव दिखाया। जब वह तनावरहित हुआ, तो मैं भी तनावरहित हुआ। मैंने अवसर के हिसाब से अपने व्यवहार, नज़रिये और अभिव्यक्तियों को बदल लिया - ताकि यह एक जैसा हो जाए।"

"किसी गिरगिट की तरह?"

"और इस वक़्त मैं आपके साथ भी यही कर रहा हूँ - लेकिन आपको चेतन रूप से इस बात का अहसास तक नहीं हुआ। फिर भी, इससे आपको आरामदेह और तनावरहित महसूस हुआ।"

"इसीलिए ऐसा लग रहा था, जैसे आप एक दूसरे को जानते थे," मैंने समझते हुए कहा।

मल्दून की ण्बात सही थी। हम सहज बोध से यह बात जानते हैं कि सामने वाले की तरह कैसे बनना है। हम जानते हैं कि कैसे गिरगिट बनना है, क्योंकि हम ज़िंदगी भर ऐसा ही करते रहे हैं। हम नक़ल करके सीखते हैं। अगर मैं आपकी ओर देखकर मुस्कराता हूँ, तो यह मानव स्वभाव है कि आप भी मेरी तरफ़ देखकर मुस्कराएँगे। इसी तरह, अगर मैं "गुड

मॉर्निंग" कहता हूँ, तो इस बात की प्रबल संभावना है कि आप भी जवाब में यही कहेंगे। यह अनुकरण करने और व्यवहार लौटाने की हमारी स्वाभाविक प्रवृत्ति का परिणाम है। इसे लिम्बिक सिनक्रोनी कहा जाता है और यह मानव मस्तिष्क में गुँथी होती है।

जब हम बड़े होते और विकास करते हैं, तो हमारे व्यवहार पर हमारे आस-पास के लोगों का असर होता है। जिन लोगों के साथ हम खाते-पीते और सामाजिक मेल-जोल करते हैं, उनकी नक़ल करके हम सामाजिक शिष्टाचार सीखते हैं। लयों की नक़ल होती है, व्यवहार की नक़ल होती है और ज्ञान की भी नक़ल होती है। जब हम किसी को अपने किसी काम की नक़ल करते देखते हैं, तो इससे हमें बहुत अच्छा महसूस होता है। जब हम किसी को अपनी कही बात दोहराते हुए सुनते हैं, तो हम ख़ुश होते हैं, क्योंकि हम जानते हैं कि वे वही सीख रहे हैं, जो हम उन्हें सिखाना चाहते थे। हम अपने जैसे लोगों को पसंद करते हैं। उन्होंने वही चीज़ें सीखी हैं, जो हमने सीखी हैं और यह आरामदेह व जाना-पहचाना महसूस होता है।

हम जन्म से ही दूसरों की नक़ल करते आ रहे हैं। हम शुरुआत से ही दूसरों के भावनात्मक और शारीरिक फ़ीडबैक पर प्रतिक्रिया करते आ रहे हैं। किसी शिशु की शारीरिक लय उसकी माँ की लय के अनुरूप ढल जाती है। किसी बच्चे की मनोदशा पर उसके साथ खेलने वालों का असर पड़ता है। किशोरियाँ अपनी रुचि सहेलियों के अनुरूप ढालती हैं। वयस्कों के भी विचार और पसंद-नापसंद काफ़ी हद तक उनके मित्रों के अनुरूप तय होती है। हम अपने जैसे लोगों को पसंद करते हैं और उनके साथ आरामदेह महसूस करते हैं। जब आप कहते हैं, "मैं आपको पसंद करता हूँ," तो संभवतः आपका यह मतलब होता है, "मैं आपके जैसा हूँ।"

हम जन्म के समय से ही दूसरों के साथ अचेतन रूप से तालमेल बना रहे हैं। अब समय आ गया है कि हम यह काम चेतन होकर करें।

नक़ल से हमें ऐसा महसूस होता है, मानो हम एक ही थान के हैं और उसी समूह का हिस्सा हैं। अगर कोई व्यक्ति हमारी तरह कुछ कर रहा है - हमारी तरह काम कर रहा है, कपड़े पहन रहा है या बातचीत कर रहा है - तो हमारा दिमाग़ हमें बता देता है कि सामने वाला हमारे जैसा ही है। बड़ी तसवीर देखना चाहेंगे? आप चर्च में ज़ोर से नहीं चिल्लाते हैं या स्टेडियम में मैच देखते समय फुसफुसाते नहीं हैं। यह इतना ही सरल है: हम सबसे सफल तब होते हैं, जब हम मौक़े के हिसाब से ख़ुद को ढाल लेते हैं।

मल्दून ने मुझे बताया कि जब हम चेतन रूप से अपने व्यवहार, नज़रिये और हाव-भाव को सामने वालों के अनुरूप ढाल लेते हैं, तो वे आरामदेह महसूस करते हैं। हम जाने-पहचाने दिखते हैं, इसलिए वे हमें पसंद करते हैं।

आज उन्हीं लोगों के प्रगति करने की सबसे ज़्यादा संभावना है, जो अपनी कंपनी और उद्योग या व्यवसाय के भीतर बहुत से लोगों को जानते-समझते हैं। कंपनी के भीतर उनके

बहुत सारे नेटवर्क बन जाते हैं; वे इतने ज़्यादा लोगों से जुड़े होते हैं कि लगभग अनिवार्य बन जाते हैं। इन्हीं लोगों को तरक्की मिलती है। तरक्की उन्हें हमेशा इसलिए नहीं मिलती, क्योंकि वे सबसे अच्छा काम कर रहे हैं, बल्कि इसलिए मिलती है, क्योंकि उनके काम को ज़्यादा लोग जानते हैं और उनके योगदान को व्यापकता से पहचाना जाता है। ऐसे लोग गिरगिट होते हैं।

हम ट्रैफ़िक की व्यस्तता का शिकार हो गए थे। हमारी कैब स्थिर खड़ी थी और ऐसा लग रहा था, जैसे ऑफ़िस पहुँचने में कम से कम आधा घंटा और लगने वाला था। अँधेरा होने लगा था।

मल्दून ने पूछा, "क्या आपको भूख लग रही है?"

"नहीं, बिलकुल नहीं।" खाने में इस वक़्त मेरी कोई रुचि नहीं थी, क्योंकि मैं ज़्यादा सुनना चाहता था। मैं तीसरे नियम के बारे में ज़्यादा सुनने का इंतज़ार कर रहा था। मल्दून ने अचानक मुड़कर पीछे की खिड़की की ओर इशारा किया। "क्या आप ईंट की इमारत के कोने पर उस बड़े, पुरातनपंथी स्ट्रीट लैंप को देख सकते हैं?" उसे देखने के लिए मुझे थोड़ा झुकना पड़ा।

"इसमें क्या ख़ास है?" मैंने पूछा।

"मैं कल रात यहाँ आया था। यह बेंटलेज़ है। कामकाज के बाद पत्रकार और विज्ञापन के लोग यहीं मौज करते हैं। मैंने अपने दो मित्रों के साथ यहाँ डिनर लिया था। खाना ज़बर्दस्त था।

"शुरुआत में, मैंने पालक सूफ्ले का ऑर्डर दिया, जिसके बीच में एंकोवी सॉस थी। साथ में घरेलू ब्रेड के गर्म टुकड़े थे। ब्रेड कुरकुरी थी और सूफ्ले मेरे मुँह में घुल गया। खाने में मैंने मलाईदार मसले आलू और छोटे मटर के साथ पीपरकॉर्न स्टीक लिया। अंत में, मैंने क्रीपेज़ सुजेत के साथ बेहतरीन ब्रांडी ली।"

किसने कहा कि मैं भूखा नहीं था? दो मिनट पहले, मैं नहीं था, लेकिन अब तो मैं भूख के मारे मरा जा रहा था। मैं उस स्टीक और मसले आलू को इतनी शिद्दत से चाहता था कि मेरे मुँह में पानी आ रहा था। मैंने इसके बारे में जितना ज़्यादा सोचा, मैं इसे उतना ही ज़्यादा चाहता था। मैं इसे देख सकता था, सुन सकता था, महसूस कर सकता था, स्वाद ले सकता था और सूँघ सकता था।

"मैं सोचता हूँ कि आपने अभी-अभी मुझे विश्वास दिला दिया है - मैं भूखा हूँ!"

"नहीं, मैं अभी-अभी तुम्हारी कल्पना के साथ खेला हूँ, ताकि तुम्हारी भावनाओं - या इस मामले में, तुम्हारी भूखा - को प्रेरित कर दूँ। "वे मुस्कराए।

मेरे दिमाग़ की बत्ती जल गई। "इसी तरह हमारे ग्राहक की कल्पना भी प्रेरित हुई थी! जब हमने उसके फ़र्श पर लिफ़ाफ़ों का भारी ढेर बिखेरा, तो उसने कल्पना की होगी कि सफल विज्ञापन के उसके सपने सच हो गए हैं।"

मल्दून ने सिर हिलाया और अपना ब्रीफ़केस गोद में रख लिया। मैं सोच रहा था कि वे मुझे कुछ दिखाएँगे, लेकिन उन्होंने बस एक पतला सा फोल्डर बाहर निकाला और उसके भीतर की चीज़ पढ़ने लगे।

कैब की जम्प सीट में पीछे की ओर यात्रा करने से मेरे गुड़गुड़ करते पेट को ज़्यादा मदद नहीं मिल रही थी। वैसे भी मैं छह फ़ुट से ज़्यादा लंबा हूँ और जम्प सीट ऊँचे लोगों के लिए नहीं बनाई जाती है। एकाध मिनट बाद मैं अपनी मूल अवस्था में यानी उनकी बग़ल में लौट आया। वे पूरी तरह तल्लीन थे, इसलिए मैं सीट पर फिसल गया, अपने पैर पसारे और खिड़की से बाहर घूरने लगा।

मैंने मल्दून पर निगाह डाली और सोचा, उनका बाक़ी का जीवन कैसा होगा? उनकी उम्र मुझसे दोगुनी होनी चाहिए - मैं लगभग इक्कीस का था - और वे किसी भी चीज़ को छूकर उसे सोना बना सकते थे। वे आत्मविश्वासी हैं, वे शांत हैं और वे आकर्षक हैं। वे जो कुछ भी कहते हैं, हर चीज़ इतनी स्पष्ट लगती है - ऐसा कैसे है कि मैंने पहले कभी इस बारे में नहीं सोचा? *ज़ाहिर है* , जब लोग आपसे निगाह मिलाते हैं, तो आप पुष्टि और जुड़ाव महसूस करते हैं। *ज़ाहिर है* , जो लोग ठीक आपके जैसे होते हैं, आप उनके साथ आरामदेह, जुड़े हुए और सम्मानजनक महसूस करते हैं। बिना किसी शक के, कल्पना भावनाओं की कुंजी है। आख़िर, कल्पना ही तो वह जगह है, जहाँ हममें से ज़्यादातर लोग रहते हैं - जब हम भविष्य की कल्पना नहीं कर रहे होते हैं, तो हम अतीत की फंतासियाँ देखते हैं।

ड्राइवर से हमें अलग करने वाला काँच का पार्टीशन अचानक फिसलकर खुला। “माफ़ करें। लगता है, सामने जाम लग गया है। वैसे शायद कुछ ही समय में खुल जाएगा।”

“वाह, ख़बर के लिए धन्यवाद,” मैंने व्यंग्य में कहा।

“इसमें मेरी क्या ग़लती है?” ड्राइवर ने झटके से पार्टीशन बंद कर दिया। उसकी बात सही थी। इसमें उसकी कोई ग़लती नहीं थी। मैं अपने गुड़गुड़ाते पेट की वजह से चिड़चिड़ा हो गया था।

“कोई बात नहीं, हमें बताने के लिए धन्यवाद,” मल्दून ने ज़ोर से कहा और मेरी ओर दर्द भरी निगाह से देखा।

“आपने पहली छाप बहुत अच्छी छोड़ी। आप उस आदमी से क्या चाहते हैं - लड़ाई या सहयोग?” ज़ाहिर है, मल्दून मुझे आज शाम कम से कम एक और सबक़ सिखाने वाले थे। “आपको क्या लगता है, हमें वहाँ कौन सी चीज़ ज़्यादा जल्दी पहुँचाएगी - उसके साथ सम्मानजनक व्यवहार या उसके सिर पर लाठी मारने की धमकी?”

“कोई ख़ास बात नहीं,” उन्होंने मेरे चेहरे पर लिखी शर्मिंदगी पर हँसते हुए कहा।

“देर-सबेर, हर सफल व्यक्ति को यह अहसास हो जाता है कि आप दूसरे लोगों से जो चाहते हैं, उसे पाने के लिए उनके मन में आपकी मदद करने की इच्छा होनी चाहिए। केवल छह तरीक़े हैं, जिनसे आप लोगों से कुछ करा सकते हैं: क़ानून से, पैसे से, भावनात्मक शक्ति से, शारीरिक सौंदर्य के आकर्षण से या राज़ी करने से। इन सबमें राज़ी करने वाला तरीक़ा सबसे कार्यकुशल होता है - यह खेल का अगला स्तर है। इसे ख़ुद समझें। राज़ी करना सबसे शक्तिशाली होता है, प्रायः ज़्यादा तीव्र होता है, आम तौर पर सस्ता होता है और क़ानूनी दबाव, आर्थिक प्रलोभन, भावनात्मक दबाव, शारीरिक शक्ति या सौंदर्य से

ज़्यादा प्रभावी परिणाम देता है। समस्या यह है कि अगर आप अपनी पहली छवि ख़राब कर लेते हैं, जैसा आपने अभी-अभी किया, तो आप राज़ी करने का मौक़ा गँवा देते हैं। स्थिति पर क़ाबू करने के लिए आपको अंततः किसी दूसरे तरीक़े का इस्तेमाल करना होगा। ड्राइवर अब आपको पसंद नहीं करता है और वह आपको उन सभी उजड्ड यात्रियों के समूह में डाल देगा, जो ड्राइवर से इस तरह बात करते हैं।"

सर विन्स्टन चर्चिल ने कहा था कि राज़ी करना "सामाजिक नियंत्रण का सबसे बुरा रूप है; बाक़ी इससे भी बुरे हैं।" अरस्तू ने स्वीकार किया था कि राज़ी करना सचमुच प्रभावी तब बनता है, जब इसमें तीन तत्व मौजूद हों: विश्वास, तर्क और भावना। आधुनिक शब्दावली में इसका मतलब है कि विश्वसनीय होने के लिए आपको नज़रिये (बॉडी लैंग्वेज, आवाज़ के लहज़े) और व्यक्तिगत हुलिए द्वारा विश्वास स्थापित करके अच्छी पहली छाप छोड़ने की ज़रूरत होती है; आपको अपना मसला पूरे तर्क के साथ पेश करना होता है; और प्रक्रिया को पूरी करने के लिए आपको भावनाओं का भी इस्तेमाल करना होता है। इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता कि आप विज्ञापन बेच रहे हैं, बर्गन्डी के बजाय पाइनॉट नॉइर का सुझाव दे रहे हैं या कोई राजकीय भाषण दे रहे हैं। श्रोताओं को आप पर विश्वास होना चाहिए, आपको समझदारी भरी बात कहनी चाहिए और आपको उन्हें प्रेरित करना चाहिए। विश्वसनीय होने के लिए आपको यह सब संप्रेषित करना चाहिए - और इसे जल्दी करना चाहिए।

लेकिन संवाद से हमारा सटीक मतलब क्या है? अगर मैं चाहता हूँ कि मेरा सप्लायर किसी ख़ास तारीख़ तक मेरा कोई काम कर दे और वह इसे नहीं करता है, तो इसका मतलब है कि मेरा संवाद असफल हो गया है। क्या मैं अपने संवाद की सफलता या असफलता के लिए 100 प्रतिशत ज़िम्मेदार हूँ? हाँ। व्यवसाय और जीवन में प्रभावी संवाद का पैमाना यह है कि इसे कैसी प्रतिक्रिया मिलती है। अगर मेरा सप्लायर सामान नहीं पहुँचा पाता, तो मैं क्या करूँ? मैं उससे तहक़ीक़ात कर सकता हूँ और वह वादा कर सकता है कि ऐसा दोबारा कभी नहीं होगा। लेकिन अगर वह दोबारा असफल हो जाता है, तो क्या करें? मैं उससे एक बार फिर पूछ सकता हूँ या चिल्ला-चोट कर सकता हूँ या फिर मान-मनुहार कर सकता हूँ। या फिर मैं अपने कार्य को बदल सकता हूँ, कोई भिन्न चीज़ कर सकता हूँ - यहाँ तक कि सप्लायर भी बदल सकता हूँ। इसके बाद भी अगर मुझे अपना मनचाहा परिणाम नहीं मिलता है, तो मैं एक बार फिर अपने कार्यों को बदल सकता हूँ, जब तक कि मुझे वह नहीं मिल जाता, जो मैं चाहता हूँ। उसी चीज़ को बार-बार करना और भिन्न परिणामों की उम्मीद करना तो निरर्थकता है।

आप क्या चाहते हैं, यह तय करना लगभग किसी भी स्थिति में अत्यंत महत्त्वपूर्ण पहला क़दम है।

यहाँ जीवन का एक तथ्य है: सारा व्यवहार फ़ीडबैक का सतत चक्र है। आप कोई चीज़ चाहते हैं, आप उसके लिए कोशिश करते हैं। अगर आप असफल होते हैं, तो आप उसी चीज़ की दोबारा कोशिश कर सकते हैं या आप सोच सकते हैं कि उस पहली कोशिश ने आपको क्या सिखाया (फ़ीडबैक), अपनी रणनीति को दोबारा बना सकते हैं और फिर दोबारा कोशिश कर सकते हैं। अपनी दूसरी कोशिश से और ज़्यादा फ़ीडबैक पाएँ और बदलते रहें, परिशोधित करते रहें, जब तक कि आपको वह न मिल जाए, जो आप चाहते हैं। कोशिश करें और सुधार करते रहें, कोशिश करें और सुधार करते रहें। असफलता जैसी कोई चीज़ नहीं है, सिर्फ़ फ़ीडबैक है। तब फ़ॉर्मूला यह बन जाता है: जानें कि आप क्या चाहते हैं (*सकारात्मक शब्दावली में* - "मैं सहयोग चाहता हूँ," इस तरह न कहें - "मैं विवाद नहीं चाहता"), पता लगाएँ कि आपको क्या मिल रहा है और आप जो कर रहे हैं, उसे बदल दें, जब तक कि आपको वह नहीं मिल जाता, जो आप चाहते हैं।

"वहाँ पर उस साइन को देख रहे हो?" मल्दून ने कहा और साइड विंडो से केंटकी फ़्राइड चिकन रेस्तराँ की ओर इशारा किया। "ज़रा अंदर देखें; यह खचाखच भरा है। उनके पूरे संसार में आउटलेट हैं, और वे इसलिए सफल हैं, क्योंकि उन्होंने लोगों को वहाँ आकर खाने के लिए राज़ी कर लिया है। वे एक वैश्विक ब्रांड हैं, क्योंकि वे आरामदेह तरीक़े से और वाजिब दाम पर मानक पोषण प्रदान करते हैं - और वे अपना वादा पूरा करते हैं। ब्रांडिंग की प्रकृति ही यह है कि आप अपने ग्राहकों से एक वादा करते हैं और आप उसे निभाते हैं।"

"और एक बार जब वे आपकी कल्पना को जकड़ लेते हैं, तो वे आपको जकड़ लेते हैं।"

"बिलकुल। दबाव या धमकी से नहीं, बल्कि राज़ी करके। वे कभी किसी को वहाँ खाने के लिए विवश नहीं करते हैं। दबाव का मतलब होता है आप लोगों से *जो कराना चाहते हैं*, उसके लिए उन्हें मजबूर करना। राज़ी करने का मतलब है आप उनसे जो कराना चाहते हैं, उनके मन में उसे करने की इच्छा जगाना। इसी तरह आप लोगों के सपनों का दोहन करते हैं और अपने प्रॉडक्ट्स या सेवाओं या लक्ष्यों को उनके सपनों की पूर्ति से जोड़ते हैं - इसी तरह आप उन्हें प्रेरित करते हैं कि वे इसे देखें, सुनें, महसूस करें और चाहें।" मल्दून शबाब पर थे। यह सब बेहतरीन था, लेकिन मेरी भूख दोबारा भड़क गई थी।

वे रुके और एक पल के लिए चारों ओर देखा। "वहाँ उस रेस्तराँ को देख रहे हैं?" हम पिछले पाँच मिनट में ज़रा भी नहीं हिले थे।

"हाँ?"

"इसे देखो। इससे आपको सफल संवाद के तीन पहलू याद रखने में मदद मिलेगी। केएफ़सी - *Know* जानें कि आप क्या चाहते हैं, *Find* पता लगाएँ कि आपको क्या मिल रहा है और *Change* फिर आप जो करते हैं, उसे बदल दें, जब तक कि आपको वह न मिल जाए, जो आप चाहते हैं।"

मैं सटीकता से जानता था कि उस वक्त मैं क्या चाहता था - भोजन - और चिकन रेस्तराँ को घूरने से मदद नहीं मिल रही थी। वे मेरे साथ ऐसा क्यों कर रहे थे?

“ठीक है। मैं समझ गया, लेकिन मुझे कहना होगा कि मैं यह नहीं समझ पा रहा हूँ कि इससे मुझे कैसे मदद मिलने वाली है।”

लेकिन अचानक मुझे पूरी बात समझ में आ गई: मल्दून मेरी परीक्षा ले रहे थे। उन्होंने मेरी कल्पना को सुलगाकर जान-बूझकर मेरी भूख को भड़काया था। फिर उन्होंने एक रेस्तराँ की ओर इशारा करके मुझे बताया था कि यह साफ़-सुथरा और सुविधाजनक था। फिर उन्होंने मुझसे कहा था कि मैं जान लूँ कि मैं क्या चाहता हूँ, पता लगाऊँ कि मुझे क्या मिल रहा है और जो मैं करता हूँ, उसे बदल दूँ, जब तक कि मुझे वह न मिल जाए जो मैं चाहता हूँ। और अब वे यह इंतज़ार कर रहे हैं कि मैं इस बारे में क्या करूँगा।

“मि. मल्दून।”

“फ़्रैंक कहें।”

“फ़्रैंक, मैं भूख से मरा जा रहा हूँ।”

वे मुस्कराए। “मैं जानता हूँ। तो अब आप इस बारे में क्या करने जा रहे हैं?”

मैं विंडशील्ड से देखने के लिए मुड़ा - हम व्यस्त समय के ट्रैफ़िक के बीच में बुरी तरह फँसे हुए थे। हम ऑफ़िस बंद होने से पहले वहाँ नहीं पहुँच सकते थे। जब मैं मल्दून की ओर मुड़ा, तो उन्होंने दरवाज़े का हैंडल ऊपर किया और अपनी कोहनी से धकेलकर इसे खोल दिया। “कल मिलते हैं।” वे स्थिर रहे।

यह सत्य का मेरा पल था, और तर्क व भाव कम से कम मेरे पक्ष में थे। मैंने अपनी सबसे बड़ी मुस्कान निकाली, लिफ़ाफ़ों का झोला उठाया और उनके पास से होते हुए असल संसार में क़दम रख दिया। दरवाज़ा बंद करने से पहले उन्होंने अपनी आँखों में चमक के साथ मुझे पास आने का संकेत किया। मैं आगे झुका और बारिश का पानी मेरी गर्दन पर नीचे गिरा, लेकिन इसके बावजूद मैं मुस्कराता रहा। “आज मैंने आपको तकनीक सिखाई है। अगली बार मैं आपको वास्तविकता सिखाऊँगा। आपने अच्छा सीखा है।”

ट्रैफिक साफ़ हुआ और कैब चल दी। उस पल मेरे दिमाग़ में केवल एक ही विचार था: मैं पीपर स्टीक और मैश के बदले ख़ुशी-ख़ुशी एक छाता और बरसाती ले लेता। उस रात मेरे डिनर में बहुत सा फ़्राइड चिकन था।

कई साल बाद मुझे लंदन की रोशनियों के बीच ज़ोरदार बारिश के उस पल की याद आई, जब मैं भूखा था, लेकिन “मल्दून के अटल नियम” जानने के लिए उत्साहित था। यह तब हुआ, जब मैंने एक सुबह *द वॉल स्ट्रीट जर्नल* में पढ़ा कि केंटकी फ़्राइड चिकन ने अपना नाम बदलकर *केएफ़सी* कर लिया था।

के: जानें कि आप क्या चाहते हैं।

एफ़: पता लगाएँ कि आपको क्या मिल रहा है।

सी: आप जो करते हैं, उसे बदल लें, जब तक कि आपको वह नहीं मिल जाता, जो आप चाहते हैं।

क्या आप जानते हैं कि आप क्या चाहते हैं? *वॉल स्ट्रीट* फ़िल्म में चार्ली शीन का पात्र बड फ़ॉक्स एक शेयरब्रोकर था, जो हमेशा मुश्किल में रहता था। तो वह पता लगाता है कि वह क्या चाहता है: शक्ति, दौलत और रोमांच। वह सोचता है कि अगर वह निर्मम फ़ाइनैंसर

गॉर्डन गेक्को का अकाउंट हासिल कर ले, तो जीवन आदर्श बन जाएगा। वह अपॉइंटमेंट लेने की कोशिश करता है, लेकिन गेक्को की सेक्रेटरी मना कर देती है। ज़्यादा ज़ोर से कोशिश करने और ज़्यादा हाथ-पैर मारने के बजाय वह उसे बदल देता है जो वह कर रहा है और कुछ समय के लिए उपहारों और मीठे शब्दों से सेक्रेटरी को नर्म करने की कोशिश करता है। जब इससे भी काम नहीं बनता है, तो वह एक बार फिर अपने काम को बदल लेता है। इस बार वह गेक्को का इतने विस्तार से अध्ययन करता है कि वह लगभग गेक्को के मन की बात पढ़ सकता है। फिर वह गेक्को के साथ एक सार्वजनिक स्थान पर अकेले में कुछ पल मिलने की जुगाड़ जमाता है और उसके सामने एक ऐसा प्रस्ताव रखता है, जिसे वह नहीं ठुकरा सकता। यह कारगर होता है। वह अंत में गेक्को के लिए काम करता है और जो वह चाहता है, उसे पा लेता है। वैसे इस मामले में वह जो चाहता है, उससे कहीं ज़्यादा पा लेता है। *केएफ़सी* ने उसके लिए काम किया था।

चाहे आप दंतचिकित्सक हों या गायक, भवन निर्माता हों या फ़ेदर मैट्रेस के संसार के सबसे बड़े निर्माता, एमबीए के उद्यमी विद्यार्थी हों या किसी छोटे सामुदायिक चर्च स्कूल के लिए चंदा इकट्ठा करने वाले, जब तक आप *केएफ़सी* का सहारा नहीं लेते हैं, तब तक आपको वही मिलता रहेगा, जो आपको हमेशा मिलता रहा है और केएफ़सी के सिद्धांतों को समझने वाले लोग आपसे आगे निकल जाएँगे।

जब तक आप *केएफ़सी* की मदद नहीं लेंगे, तब तक आपको वही मिलता रहेगा, जो आपको हमेशा मिलता रहा है।

ओन्टेरियो में एक छोटे प्राथमिक स्कूल के निदेशाक चर्च के बेसमेंटे से बाहर निकलना चाहते थे, जहाँ वे उधारी में रह रहे थे और अपनी ख़ुद की इमारत में जाना चाहते थे। उन्होंने चंदा इकट्ठा करने के लिए पहले जो कार्यक्रम किए थे, उनसे ज़्यादा फ़ायदा नहीं हुआ था, इसलिए वे मुख्यतः विद्यार्थियों तथा पूर्व छात्रों के समथर्न पर निभर्र थे। इसके बाद उन्होंने मौन नीलामियाँ कीं - स्थानीय कंपनियों से आग्रह की हुई वस्तुओं और सेवाओं को बेचना - लेकिन इसके बावजदू वे पर्याप्त पैसा इकट्ठा नहीं कर पा रहे थे। आज़माए और सच्चे विचारों के चलते उन्होंने अपने किए जा रहे कामों को बदलने और कोई बिलकुल अलग चीज़ करने का निर्णय लिया। चंदा उगाहने वाली समिति ने अपने विकल्पों पर ग़ौर करने के लिए कुछ स्थानीय पेशेवरों - उद्यमियों, पीआर एजेंसी, गोल्फ़ खिलाडिय़ों और कुछ व्यापारियों - की मदद ली। मीटिगं में उन्होंने तय किया कि वे कितना पैसा चाहते हैं और कितने की उम्मीद करना ताकिर्क रहेगा। उन्होंने निणर्य लिया कि उनका लक्ष्य पहले साल में 25,000 डॉलर होगा और अगले दस साल तक हर साल इससे कम से कम 3,000 डॉलर ज़्यादा।

अभ्यास

क्या आप जानते हैं कि आप क्या चाहते हैं?

यहाँ एक ऐसी चीज़ है, जिसे आप कामकाज में आज़मा सकते हैं।

उन तीन छोटी, मूर्त चीज़ों पर ग़ौर करें, जिन्हें आप ऑफ़िस में पसंद नहीं करते हैं या होने नहीं देना चाहते हैं। ***मैं नहीं चाहता कि दूसरे लोगों की फ़ोन पर बातचीत सुनूँ, क्योंकि इससे ध्यान भटकता है। जब मार्केटिंग की मीटिंगों में मुझे सर्वसम्मति नहीं मिलती है, तो मुझे बहुत बुरा लगता है। जब ग्राहक अधीर होते हैं, तो मैं इसे पसंद नहीं करता।*** अब अपनी समस्या - नकारात्मक - को लें और सकारात्मक इच्छा के रूप में इसकी कल्पना करें। ***मैं ऑफ़िस में एक शांत जगह चाहता हूँ, जहाँ मैं ध्यान केंद्रित कर सकूँ। मैं इस बारे में ज़्यादा सीखना चाहता हूँ कि मेरे सहकर्मियों को कौन सी चीज़ प्रेरित करती है। मैं दूसरे लोगों में शांति भरना चाहता हूँ।***

एक बार जब आप जान जाते हैं कि आप क्या चाहते हैं, तो सृजनात्मक और लचीले बनें और संभव समाधानों को आज़माएँ। यदि दूसरे लोगों की बात सुनने से बाधा पड़ती है, तो हेडसेट और इयरप्लग लगा लें। यदि इससे काम न बने, तो इस बात को स्पष्ट करें कि आपको सबसे ज़्यादा बाधा किससे पहुँचती है और किसी समाधान पर बात करें। यदि इससे भी काम न बने, तो अपने बॉस को बताएँ कि आप किसी शांत माहौल में ज़्यादा अच्छा काम करेंगे और देखें कि वे क्या कर सकते हैं। सारा संभव फ़ीडबैक प्राप्त करें और इसके आधार पर अपने कामों को बदल लें, जब तक कि आपको वह नहीं मिल जाता जो आप चाहते हैं।

अभ्यास

मनचाही चीज़ मिल गई है, यह आपको कैसे पता चलेगा?

अपनी आँखें बंद कर लें और एक “भावी स्मृति” बना लें। समय में किसी ख़ास और तार्किक पल को चुनें। यह कैसा दिखेगा, सुनाई देगा, महसूस होगा, गंध और स्वाद देगा? इस पुस्तक में आगे आप सीखेंगे कि मस्तिष्क की कच्ची भाषा इंद्रियों - तसवीरों, ध्वनियों और भावनाओं - से आती है। अमूर्त, अविशिष्ट शाब्दिक लक्ष्यों से प्रोग्रामिंग करने के बजाय आपके अवचेतन मन की असीम व्यवस्थापन शक्ति आपकी बेहतर सेवा कर सकती है, जब आप अपनी मनचाही चीज़ को देख, सुन और महसूस कर सकते हों। आख़िरकार कौन सा विकल्प बेहतर काम करेगा - यह कहना “मैं ख़ुशी चाहता हूँ,” या यह कहना, “जब मेरे काम करने की जगह शांत होती है, तो मैं

ख़ुश और ज़्यादा उत्पादक बन जाऊँगा?" ज़ाहिर है, बाद वाला वाक्य। अपने अवचेतन को यह दिखाना ज़्यादा आसान और प्रभावी है कि आपका मतलब क्या है। इसके लिए आपको विशिष्ट रूप से बताना होगा कि लक्ष्य हासिल करना कैसा दिखेगा, सुनाई देगा और महसूस होगा।

मीटिंग का निष्कर्ष था स्कूल का पहला वार्षिक गोल्फ़ टूर्नामेंट। इसकी बदौलत वे न सिर्फ़ पैसा इकट्ठा करना चाहते थे, बल्कि पर्याप्त धमाका भी करना चाहते थे, ताकि ज़्यादा लोग स्कूल के बारे में जागरूक बनें। इसलिए उन्होंने इसे होल-इन-वन गोल्फ़ टूर्नामेंट नाम दिया, जिससे टूर्नामेंट के साथ ही स्कूल के लक्ष्य को रेखांकित किया जा सके - पूरे बच्चे को शिक्षित करना। वे जानते थे कि अगर यह किसी दूसरे गोल्फ़ टूर्नामेंट की तरह रहेगा, तो वे सफल नहीं होंगे, इसलिए उन्होंने इसे महिमामंडित बिक्री के बजाय अनूठा और पेशेवर दिखाने का तरीक़ा सोचा। उन्होंने फ़ायर ब्रिगेड के कप्तान और पुलिस प्रमुख को इसमें हिस्सा लेने के लिए राज़ी कर लिया। लेकिन ये हस्तियाँ भारी रुचि जगाने के लिए काफ़ी नहीं थीं, इसलिए उन्होंने बदले में कुछ स्थानीय हस्तियों को भी हिस्सा लेने के लिए क़ायल कर लिया, जिसमें उस इलाक़े में रहने वाला एक मशहूर रॉक म्यूज़िशियन शामिल था। जब बारह स्थानीय व्यापारियों ने एक शॉट में एक होल बनाने वाले व्यक्ति को न्यूनतम एक हज़ार डॉलर पुरस्कार देने का वादा किया, तो चंदा करने वाले जान गए कि वे कामयाब हो गए थे।

जिस दिन उन्होंने चंदा उगाहना शुरू किया था, उसी दिन से यह समूह जानता था कि यह क्या चाहता था; इतने बरसों में उन्होंने पता लगा लिया था कि उन्हें क्या मिल रहा था; और वे जो कर रहे थे, उसे उन्होंने बदल दिया, जब तक कि उन्हें वह नहीं मिल गया, जो वे चाहते थे। चूँकि उन्होंने *केएफ़सी* मॉडल का इस्तेमाल किया था, इसलिए टूर्नामेंट पहले साल में ही लक्ष्य के पार निकल गया। निदेशकों ने घटना से फ़ीडबैक हासिल किया और वे अब एक संभावनापूर्ण "द्वितीय सालाना समारोह" की राह देख रहे हैं।

90 सेकंड का सार

"मल्दून के अटल नियम"

सफलता की संभावना पहली छवि से जितनी तय होती है, उतनी किसी भी दूसरी चीज़ से नहीं होती।

- **लोगों से नज़रें मिलाएँ और मुस्कराएँ।** आपका संदेश वहाँ जाता है, जहाँ आपकी आवाज़ जाती है, और आपकी आवाज़ वहीं जाती है, जहाँ आपकी आँखें इसे भेजती हैं। आँखों के संपर्क से विश्वास उत्पन्न होता है। मुस्कान से आप ख़ुश और आत्मविश्वास से भरे दिखते हैं। तीन बार ख़ुद से "ग्रेट" कहें और मूड में आ जाएँ।
- **सामने वाले जैसे बनें - गिरगिट बनें।** हम अपने जैसे लोगों के साथ आरामदेह और तनावरहित महसूस करते हैं। तुरंत जुड़ाव हासिल करने के लिए अपनी बॉडी लैंग्वेज दूसरों जैसी बना लें।
- **कल्पना को जकड़ेंगे, तो आप हृदय को जकड़ लेंगे।** इंद्रिय-समृद्ध भाषा और चित्रों का इस्तेमाल करें, ताकि आपके आशय को दूसरे लोग देख सकें, सुन सकें, महसूस कर सकें और यहाँ तक कि ख़ुशबू भी सूँघ सकें और स्वाद ले सकें।

विश्वसनीय बनना

विश्वसनीय बनना इस बारे में है कि आप दूसरों से जो कराना *चाहते हैं*, उनमें वह काम करने की इच्छा उत्पन्न करें। इसे कारगर बनाने के लिए तीन तत्व मौजूद होने चाहिए: विश्वासपूर्ण पहली छवि, अचूक तर्क और भावनाओं को प्रेरित करना।

- **विश्वास।** हो सकता है कि विश्वास आपके पदनाम ("जनरल मैनेजर"), आपके प्रमाणपत्र या आपकी प्रतिष्ठा में पहले से ही निहित हो। पहले संपर्क में इसे नज़रिये (बॉडी लैंग्वेज, आवाज़ के लहज़े) और व्यक्तिगत हुलिए द्वारा हासिल किया जाता है।
- **तर्क।** आपकी स्थिति, प्रस्तुति या मुद्दे को समझदारीपूर्ण होना चाहिए।
- **भावना।** आपके तर्क का आग्रह कल्पना के प्रति और इस तरह भावनाओं के प्रति होना चाहिए।

सभी तीनों स्तरों पर आग्रह करें, ताकि व्यक्ति, समूह या श्रोता महसूस करें: *मैं आप पर विश्वास करता हूँ, आपकी बात में समझदारी दिखती है और आप मुझे प्रेरित करते हैं।* विश्वास सबसे पहले आना चाहिए।

केएफ़सी

संवाद का अर्थ इसे मिलने वाली प्रतिक्रिया में निहित है। अपने संवाद की सफलता या असफलता के लिए आप ख़ुद 100 प्रतिशत ज़िम्मेदार हैं। ***केएफ़सी*** सफल संवाद का फ़ॉर्मूला है।

- ***के*: जानें कि आप क्या चाहते हैं।** सकारात्मक शब्दावली में परिभाषित करें कि आप क्या चाहते हैं, आदर्श स्थिति में वर्तमान काल में।
- ***एफ़*: पता लगाएँ कि आपको क्या मिल रहा है** । मिलने वाले सारे फ़ीडबैक पर ध्यान दें और उससे सीखें, ताकि आप यह जान सकें कि कौन सी चीज़ आपको अपने लक्ष्य की दिशा में ले जा रही है और कौन सी इससे दूर ले जा रही है।
- ***सी*: आप जो करते हैं, उसे बदल लें, जब तक कि आपको वह न मिल जाए, जो आप चाहते हैं।** उसी चीज़ को बार-बार करना और भिन्न परिणामों की उम्मीद करना निरर्थक है। अगर आपको वह नहीं मिलता, जो आप चाहते हैं, तो भिन्न, कई बार तो क्रांतिकारी रूप से भिन्न नीतियाँ आज़माएँ, जब तक कि आपको वह नहीं मिल जाता, जो आप चाहते हैं।

खंड दो

नए नियम: मानव स्वभाव के साथ जुड़ना

जब भी आप किसी अजनबी से हेलो कहते हैं, तो वह अचेतन रूप से निर्णय लेता है कि दौड़े, लड़े या वहीं रुका रहे। अचेतन स्तर पर एक ही झटके में दर्जनों निर्णय लिए जाते हैं। आपने लोगों को कहते सुना होगा, “मैं जिस पल उससे मिला, उसी पल से उसे पसंद करने लगा।” लेकिन यह सब कैसे होता है?

ऐसा इसलिए होता है, क्योंकि यह इंसान की मूल मानसिक संरचना का हिस्सा है। जब “पसंद”/“नापसंद” के फ़िल्टर एक बार तय हो जाते हैं, तो इसके बाद हर चीज़ मुलाक़ात के शुरुआती पलों से प्रभावित होती है: अगर मैं आपको पसंद करता हूँ, तो मैं आपके सर्वश्रेष्ठ पहलुओं को देखूँगा और मेरी नज़र में आप कोई ग़लती नहीं कर सकते। लेकिन अगर मैं आपको पसंद नहीं करता, तो फिर आपकी कोई भी चीज़ मेरे हिसाब से सही नहीं हो सकती।

हम लोगों को तुरंत आकलन करने से नहीं रोक सकते, लेकिन हम उन आकलनों को अपने पक्ष में ज़रूर कर सकते हैं। यह खंड नए नियमों के बारे में है। यह मल्दून की शिक्षा का विस्तार है, वैज्ञानिकों और विशेषज्ञों की बताई बातों का विस्तार है और मेरे आश्चर्य और जिज्ञासा भरे यथार्थवादी अवलोकनों का विस्तार है। यहाँ आप सीखेंगे कि जैसे ही सामने वाला आप पर निगाह डालता है, उसी पल से आप उसे आरामदेह, सुरक्षित और विश्वसनीय महसूस कराने के लिए अपने ग़ैर-शाब्दिक संकेतों को तालमेल में कैसे ला सकते हैं।

2

लड़ो-या-भागो प्रतिक्रिया को ख़त्म करना

दो लोग जब भी पहली बार मिलते हैं, तो शुरुआती पलों में सहज बोध की प्रतिक्रियाएँ हावी रहती हैं। हर व्यक्ति अचेतन, बिना सोच-विचार के आकलन करता है, जिसके केंद्र में सुरक्षा का सहज बोध होता है: “मैं आपके साथ सुरक्षित महसूस करता/ नहीं करता हूँ।” “मैं आप पर विश्वास करता/नहीं करता हूँ।”

हर प्राणी में बचाव का सहज बोध होता है, जो हमें पहले संपर्क में अचेतन स्तर पर अति चौकस बना देता है। जब शरीर पल भर के लिए जागरूकता की उच्च अवस्था में दाख़िल होता है, तो इसकी रक्षा के लिए एक मानसिक ढाल बाहर निकल आती है। इस ढाल के पीछे से झाँकते हुए आप तय करते हैं कि प्रकट करना कितना सुरक्षित है - और आप कितनी तेज़ी से प्रकट करना चाहते हैं। इस अवस्था में जो आभास होते हैं, वे मनोदशाओं और अपेक्षाओं का रंग तय कर सकते हैं। ये आभास कल्पना को जाग्रत कर सकते हैं और सामने वाले के बारे में त्वरित आकलन - सही या ग़लत - तक ले जा सकते हैं।

लेकिन तसल्ली रखें। आप दूसरों में तुरंत जागने वाली लड़ो-या-भागो प्रतिक्रिया को ख़त्म कर सकते हैं। आप अच्छे त्वरित आकलनों को प्रोत्साहित कर सकते हैं और इस तरह ग्रहणशील मानसिकता और सकारात्मक अपेक्षाएँ प्रेरित कर सकते हैं। शुरुआत में तो यह बताएँ कि आपके हिसाब से वह पहला गुण क्या है, जिसकी प्रशंसा लोग अचेतन रूप से दूसरों में करते हैं। सबसे पहली बात तो यह है कि वे उन लोगों की ओर आकर्षित होते हैं, जो स्वस्थ और ऊर्जा से भरपूर दिखते हैं। लोग कमरे में ऊर्जा प्रवाहित करने वालों को पसंद करते हैं, इसे चूसने वालों को नहीं। लोग ऐसे व्यक्तियों की तलाश करते हैं, जो उनके विकास को प्रोत्साहित करें; जो कुछ लेने के बजाय कुछ देते हों।

यदि कोई एक चीज़है, जो स्वास्थ्य और स्फूर्ति का सुझाव देती हो, तो यह सकारात्मक ऊर्जा है। इस सकारात्मक ऊर्जा को कई तरह से व्यक्त किया जा सकता है: आपके कमरे में आने का अंदाज़, कमरे में बैठने का तरीक़ा और दूसरों की बातों पर ध्यान देने का अंदाज़। आपका नज़रिया, मुद्रा, चेहरे के हाव-भाव और आँखों का संपर्क आपके द्वारा संचारित ऊर्जा पर प्रभाव डालते हैं। यह न भूलें कि आप जिन लोगों से मिलते हैं, वे हर पल आपके व्यवहार का आकलन कर रहे हैं।

हारवर्ड युनिवर्सिटी की डॉ. नलिनी अम्बाडी ने अच्छे शिक्षण के ग़ैर-शाब्दिक पहलुओं का अध्ययन किया और इस दौरान उन्हें एक आश्चर्यजनक बात पता चली। क्लासरूम के सैकड़ों घंटे वीडियो टेप करने के बाद डॉ. अम्बाडी ने विद्यार्थियों के एक समूह को अपरिचित शिक्षकों की दो सेकंड की क्लिप दिखाई, जिसमें आवाज़बंद कर दी गई थी। फिर उन्होंने विद्यार्थियों का दूसरा समूह लिया, जिसे उन्हीं शिक्षकों ने पूरे सेमेस्टर पढ़ाया था। इन दोनों समूहों को शैक्षणिक गुणों की जाँचसूची दी गई और उनसे शिक्षकों का आकलन करने को कहा गया। विद्यार्थियों के दोनों ही समूह शिक्षकों के बारे में लगभग समान निष्कर्षों पर पहुँचे। इससे पता चलता है कि पहले आभास कितने शक्तिशाली होते हैं।

आगामी जाँचसूची (जिसका इस्तेमाल डॉ. अम्बाडी ने नहीं किया था) लोगों द्वारा दिए गए कुछ ग़ैर-शाब्दिक संकेतों की सूची देती है, जिससे दूसरे लोग उनके बारे में त्वरित आकलन करते हैं। कई और संकेत भी हैं, लेकिन इससे आपको अंदाज़ा लग जाएगा कि आपका ग़ैर-शाब्दिक प्रभाव इतना महत्त्वपूर्ण क्यों है। अगर आप किसी रेस्तराँ या हवाई अड्डे या किसी अन्य सार्वजनिक स्थल पर यह पुस्तक पढ़ रहे हैं, तो अपने आस-पास अजनबियों की ओर देखें और इनमें से किसी भी मापदंड पर उनका आकलन करें। जिस व्यक्ति का आप आकलन कर रहे हैं, उसके बारे में उस नंबर पर गोला लगाएँ, जो उसका सबसे अच्छा वर्णन करता है। मिसाल के तौर पर, अगर कोई व्यक्ति काफ़ी बातूनी है, तो 5 पर गोला लगाएँ। अगर वह व्यक्ति थोड़ा *ख़ामोश* दिखता हो, तो 2 पर गोला लगाएँ।

मौन	1 2 3 4 5	बेहद बातूनी
बंद	1 2 3 4 5	खुला
नीरस	1 2 3 4 5	रोचक
अविश्वसनीय	1 2 3 4 5	विश्वसनीय
स्थिर	1 2 3 4 5	रोमांचित
चंचल	1 2 3 4 5	लगनशील
संकोची	1 2 3 4 5	मित्रतापूर्ण
सावधान	1 2 3 4 5	रोमांचप्रिय
ईर्ष्यालु नहीं	1 2 3 4 5	ईर्ष्यालु
अनैतिक	1 2 3 4 5	नैतिक

जब आप इन अजनबियों का स्कोर करते हैं, तो आप दरअसल उनके भेजे गए ग़ैर-शाब्दिक संकेतों का मूल्यांकन कर रहे हैं या उन पर प्रतिक्रिया कर रहे हैं। और आप पूरी तरह ग़लत हो सकते हैं! दुर्भाग्य से, हममें से कई लोग अपनी बॉडी लैंग्वेज और अपने हुलिए (शैली, पोशाक, मुद्रा) से ऐसे संकेत भेजते हैं, जिनके कारण हमारे मुँह खोलने से पहले ही सामने वाले हमारे बारे में ग़लत राय बना लेते हैं। हाँ, हर कोई पुस्तकों का मूल्यांकन उनके कवर से करता है, रेस्तराँओं का मूल्यांकन मेन्यू में दिए फ़ोटो से करता है और प्रायः पूरे शहर या संस्कृति का मूल्यांकन उस पहले व्यक्ति से करता है, जिससे वह हवाई अड्डे पर मिलता है! लेकिन आप आकलन की इस आपाधापी में जीतने का तरीक़ा सीख सकते हैं।

लोग दूसरों के बारे में त्वरित आकलन किए बिना नहीं रह सकते। यह मानव स्वभाव है। लेकिन आप लड़ो-या-भागो की इस प्रतिक्रिया को ख़त्म कर सकते हैं और विश्वसनीय संबंध

बनाने की संभावना को बढ़ा सकते हैं।

मेरी पहली पुस्तक *हाउ टु मेक पीपुल लाइक यू इन 90 सेकंड्स* के प्रकाशन के कुछ समय बाद *ह्यूस्टन क्रॉनिकल* के एक रिपोर्टर ने मेरा इंटरव्यू लेने के बजाय मेरी परीक्षा लेने का निर्णय लिया।

अभ्यास

त्वरित आकलन

- इसे किसी समारोह, ट्रेड शो या किराना स्टोर की लाइन में आज़माएँ - किसी ऐसी जगह जहाँ आप अजनबियों के बीच हों, जिनसे आप बात कर सकें। पेज 45 की सूची में जो नकारात्मक पहलू दिए गए हैं, उनके जैसे दिखने वाले किसी व्यक्ति को चुनें, उससे पूछें कि कोई चीज़ कहाँ है - रेस्ट रूम या रेस्तराँ - और उसकी प्रतिक्रिया पर ग़ौर करके देखें कि आपका आकलन कितना सही था। सकारात्मक पहलू दर्शाने वाले किसी व्यक्ति के साथ इस अभ्यास को दोहराएँ और देखें कि क्या वह आपकी उम्मीदों पर खरा उतरता है। दोनों ही मामलों में सटीकता से स्पष्ट करें कि आपने सामने वाले में क्या देखा, जिस वजह से आप उस नतीजे पर पहुँचे।
- अपने ऑफ़िस के कुछ साथियों को देखें और उनका आकलन इस तरह करने की कोशिश करें, मानो आप उन्हें पहली बार देख रहे हों। क्या मैंने-आपको-पहले-कभी-नहीं-देखा वाला आकलन उससे इत्तफ़ाक रखता है, जो आप उस व्यक्ति के बारे में जानते हैं? यह आपको उस तरीक़े के बारे में क्या बताता है, जिससे आप आम तारै पर पहली नजऱ में लोगों का आकलन करते हैं?
- अपने कुछ पुराने और नए फ़ोटो निकालें और देखें कि आप कौन से संकेत दे रहे थे और हैं। पता लगाएँ कि जिस वक़्त वे लिए गए थे, उस वक़्त वे आपके व्यक्तित्व और संबंधों के बारे में क्या बताते हैं। इससे आपको इस बारे में संवेदनशील होने में मदद मिलेगी कि आप अपने हुलिए के माध्यम से क्या संदेश पहुँचा रहे हैं और इसका दूसरों के साथ आपके जुड़ने पर क्या प्रभाव पड़ता है।

हम लोग ह्यूस्टन की सड़कों पर बाहर निकल पड़े - रिपोर्टर, फ़ोटोग्राफ़र और मैं। योजना यह थी: रिपोर्टर मुझे बताएगा कि मुझे किसके पास जाना है। फिर वह और

फ़ोटोग्राफ़र कोने में छुपकर देखेंगे कि क्या होता है।

रिपोर्टर ने निर्देश दिया, "वहाँ उस समूह को देख रहे हैं? उनका दिल जीतकर बताएँ।" मैंने उसे पहले ही समझा दिया था कि मेरी पुस्तक लोगों को धोखा देने या मूर्ख बनाने के बारे में नहीं है; कोई भी इसे पसंद नहीं करता। मगर उसने कहा, "लेकिन इससे एक अच्छी ख़बर बनती है।"

दूर वाले छोर पर: पाँच साइकल कूरियर्स लंच कर रहे थे। मैं वहाँ जाता हूँ। मैं डबल-ब्रेस्टेड ब्लेज़र पहने हूँ, एक सफ़ेद बटन-डाउन शर्ट, काली जीन्स और लाल जूते। दस सेकंड के भीतर ही हमारे बीच अच्छा संबंध बन जाता है। हम दोस्तों की तरह बातें करने लगते हैं। मैंने रिपोर्टर को इशारा करके वहाँ बुला लिया। वह फ़ोटोग्राफ़र के साथ वहाँ आया और उसने हर एक से पूछा कि क्या वे मुझे पसंद करते हैं। कूरियर्स ने कहा: "वह अच्छा बंदा लगा।" "वह ख़तरनाक नहीं लगा।" "जब मैंने उसके लाल जूते देखे, तो मुझे वह फ़ैशनेबल लगा।" "वह अच्छी बातचीत कर रहा था और उसकी पोशाक अच्छी थी।" "मुझे उसके साथ आरामदेह महसूस हुआ।"

हम आगे बढ़ गए और रिपोर्टर ने मुश्किलों का पैमाना ऊपर बढ़ा लिया। महँगी पोशाक वाली एक व्यवसायी महिला एक इमारत से ब्रीफ़केस बाहर लेकर निकल रही थी और सड़क के पार वाली इमारत की ओर जा रही थी। रिपोर्टर ने कहा, "उसे देखो। ऐसी बातचीत करो कि वह आपको पसंद करने लगे।" "बहुत-बहुत धन्यवाद," मैंने कहा और उस महिला की ओर बढ़ गया। बीस सेकंड बाद ही हम हँस रहे थे और वह ख़ुशी-ख़ुशी बातें कर रही थी। उसने रिपोर्टर से कहा, "वे बहुत गर्मजोश हैं। उन्होंने मुझसे निगाह मिलाकर जुड़ाव बना लिया। मैं जानती थी कि वे मेरी बात सुन रहे हैं और प्रतिक्रिया दे रहे हैं। वे मुस्करा भी रहे थे।"

रिपोर्टर ने मुश्किल का स्तर और बढ़ाने का निर्णय लिया: ह्यूस्टन पुलिस विभाग के दो साइकल सवार पुलिस गश्ती दल के लोग, जो एक बस स्टॉप के सामने बैठे थे। वही परिणाम। एक पुलिस वाले ने कहा, "उसे देखकर ऐसा नहीं लगा कि मुझे उस पर अविश्वास करना चाहिए।" दूसरे का कहना था, "वह अच्छे कपड़े पहने था और उसने काफ़ी शिष्टाचार भरा बर्ताव किया। वह ख़तरनाक नज़र नहीं आ रहा था।" रिपोर्टर ने पूछा, "लेकिन क्या वह आपको पसंद आया?" "निश्चित रूप से, वह अच्छा इंसान था।"

एक महीने बाद लेख छपा। उसे पढ़कर *द न्यू यॉर्क टाइम्स* के एक मशहूर कॉलमनिस्ट ने मुझे फ़ोन करके कहा, "यह दूसरी जगहों पर कामयाब हो सकता है, लेकिन न्यू यॉर्क में नहीं।"

उसने मुझे फँसाने की पूरी कोशिश की और ग्रांड सेंट्रल स्टेशन पर आकर्षक, चिड़चिड़ी दिखने वाली अकेली युवती से लेकर कारनेगी डेली के बदतमीज़ी के लिए कुख्यात (यह सरासर झूठ है) वेटरों से लेकर सबवे में टोकन बेचने वाली महिला तक हर एक के पास भेजा। नतीजा हमेशा वही निकला - मैंने हर बार सुखद संबंध बना लिया।

तो ऐसा कैसे हुआ? मैं क्या कर रहा था? और मुझे क्यों यक़ीन था कि अगर मैं नब्बे सेकंड या उससे कम समय में लोगों को आरामदेह, तनावरहित और ढाल के पीछे से बाहर

निकलने के लिए तैयार महसूस करा सकता हूँ, तो कोई भी ऐसा कर सकता है?

यहाँ देखें कि मैंने क्या सोचा था और अब तक आप इतना पढ़ चुके हैं कि आप भी ऐसा ही कर सकते हैं।

इनमें से हर स्थिति में मैंने सबसे पहले ख़ुद से पूछा, मैं क्या चाहता हूँ? यह बेहद महत्त्वपूर्ण है। मैं यह चाहता था कि मैं जिस व्यक्ति के पास जा रहा हूँ, वह मुझ पर भरोसा करे। यह ध्यान में रखकर मुझे इसमें समझदारी नज़र आई कि शून्य पृष्ठभूमि वाली स्थिति में नितांत अजनबी से यह प्रश्न पूछा जाए: "जब आप किसी से पहली बार मिलते हैं, तो आप कैसे बता सकते हैं कि क्या आप उस पर भरोसा करते हैं?" (शून्य पृष्ठभूमि से मेरा मतलब है कि अगर आप किसी स्टेशन पर हैं, तो आप ट्रेनों के बारे में सवाल पूछ सकते हैं या अगर आप दवा की दुकान में हैं, तो सिर दर्द की गोलियों के बारे में सवाल पूछ सकते हैं। ये सभी सवाल उन जगहों पर सुरक्षित और समझदारीपूर्ण होते हैं। लेकिन अगर मैं ऐसा करता, तो यह नक़ली होता। और वह व्यक्ति इसे भाँप लेता और अपनी ढाल ऊपर ही रखता। मैं चाहता था कि मेरा प्रश्न दिलचस्प हो, ख़तरनाक न हो और स्थिति के लिहाज़से उचित हो।)

सामने जाने से पहले मैंने अपने हुलिए को सावधानी से तैयार किया, ताकि ईमानदार, जोशीला और स्वस्थ नज़र आऊँ। मेरा हुलिया मेरे पक्ष में काम करता है। आपको भी अपना अनूठा हुलिया खोज लेना चाहिए (पृष्ठ 153 पर इस बारे में ज़्यादा विस्तार से बताया जाएगा)। मेरे लिए जो कारगर है, वह यह है:

> *कमर के ऊपर रौब।* डबल ब्रेस्टेड ब्लेज़र, महँगे ब्रास बटन, स्टार्च वाली सफ़ेद बटन-डाउन-कॉलर शर्ट।

> *कमर के नीचे सुगम्यता।* साफ़, नई काली जीन्स। जीन्स पैंट की तुलना में कम औपचारिक होती है और यह मुझे पसंद भी है। लाल रंग के चमचमाते, महँगे चमड़े के जूते - थोड़ा अलग हटकर। इन जूतों से यह संदेश जाता है कि मैं ख़ुद को ज़रूरत से ज़्यादा गंभीरता से नहीं लेता हूँ।

बेहतरीन पहली छाप छोड़ने के लिए मैंने यह किया था (और आप भी ऐसा ही कर सकते हैं):

- सबसे पहले, जैसा कि मैंने ज़िक्र किया है, मैंने रौब और मिलनसारिता के सुनियोजित तालमेल वाली पोशाक पहनी।
- किसी के पास जाने से पहले मैंने अपना नज़रिया संतुलित किया। मैं जिज्ञासु था, लेकिन थोड़ा खिलंदड़ भी था। हर मुलाक़ात के लिए जाते वक़्त मैंने उस समय को याद किया, जब मैंने जिज्ञासु और खिलंदड़ के तालमेल को महसूस किया था और

इससे मैं सही मनोदशा में पहुँच गया (इस पर अधिक जानकारी के लिए देखें पृष्ठ 68)।

- हर मुलाक़ात के लिए जाते वक़्त मैंने ख़ुद से कहा, “ग्रेट, ग्रेट, ग्रेट” और इससे मेरे चेहरे पर मुस्कान आ गई। (आप भी इसे ज़ोर से या मन में कह सकते हैं; मुद्दे की बात अहसास जागना है। यह शब्द अपने आप में प्रसन्नतापूर्ण और उत्साहवर्धक है।)
- क़रीब पहुँचते ही मैंने उस व्यक्ति की आँखों के रंग पर ग़ौर किया।
- मैंने अपने शरीर को इस तरह घुमा लिया, ताकि मेरा हृदय सामने वाले के हृदय की तरफ़ रहे (इस बारे में विस्तृत जानकारी के लिए पृष्ठ 70 देखें) यह स्थिति खुली बॉडी लैंग्वेज और खुले हृदय को दशार्ती है।
- मैंने उन्हें दिखा दिया कि मेरे हाथों में कोई जोखिम भरी चीज़ नहीं है। देखिए, आप लड़ो-या-दौड़ो की प्रक्रिया को प्रेरित नहीं करना चाहते हैं। मैं अपने हाथ में एक महँगा दिखने वाला, बंद फ़ाउंटेन पेन रखता हूँ। यह लैब कोट के बाद अगली सबसे अच्छी चीज़ है और इसके महँगे दिखने से मुझे रौब का दर्जा भी मिल जाता है। यह पेन बंद होता है, जिसका मतलब यह निकलता है कि मैं शायद कोई चीज़ लिखने नहीं वाला हूँ (जैसे रिपोर्ट बनाना)।
- पास पहुँचने पर मैंने एक नर्म करने वाला प्रश्न पूछा। हर मामले में मैंने कहा, “माफ़ करें, क्या मैं आपसे एक सवाल पूछ सकता हूँ?” फिर मैंने अपना असली सवाल पूछा: “जब आप किसी से पहली बार मिलते हैं, तो आप कैसे बता सकते हैं कि क्या आप उस पर भरोसा करते हैं?” जवाब में रुचिवान दिखना और लगना आसान था, क्योंकि इस मामले में मेरी सचमुच रुचि थी। (अपना प्रश्न समय से पहले तैयार कर लें - जानें कि आप क्या चाहते हैं।)
- अंततः, मैंने अपनी बॉडी लैंग्वेज और आवाज़ के लहज़े को तुरंत उनके अनुरूप ढाल लिया (इस बारे में अधिक जानकारी के लिए देखें पृष्ठ 68)। जब मैंने एक से ज़्यादा लोगों से बात की, जैसा कि बाइक कूरियर्स के मामले में हुआ, तो मैं उनमें से हर एक की ओर मुड़ा और अपनी मुद्रा उसके अनुरूप बदल ली।

हर नई मुलाक़ात की शुरुआत में आपको एक साथ कई चीज़ें करनी होती हैं। मैंने अभी-अभी जिन आठ अवस्थाओं की सूची बनाई है, उनमें शायद दस सेकंड से ज़्यादा समय नहीं लगा। इस समय में मैं बात कर रहा था, अवलोकन कर रहा था और प्रतिक्रिया कर रहा था। आप किसी मुलाक़ात के शुरुआती पलों में जो संप्रेषित करते हैं, उससे या तो आप एक विश्वसनीय, ईमानदार, जोशीले और स्वस्थ व्यक्ति की छवि छोड़ते हैं या ऐसे व्यक्ति की, जिसकी वजह से लोग दूर चले जाते हैं।

जैसे ही *द न्यू यॉर्क टाइम्स में मेरी सफलता की ख़बर छपी, गुड मॉर्निंग अमेरिका* ने यह जाँच करने का निर्णय लिया कि क्या मैं अकेला इंसान था, जो नब्बे सेकंड या इससे कम में लोगों के साथ जुड़ सकता था, या फिर मेरी पुस्तक पढ़ने वाला कोई भी व्यक्ति यह करना सीख सकता था। पुस्तक के संदेश से लैस होकर उनकी एक एंकर लारा स्पेंसर न्यू यॉर्क

सिटी की सड़कों पर निकली और उसने इसे ख़ुद आज़माकर देखा। सफलता की दर: 100 प्रतिशत! फिर उसने एक राहगीर को इसे आज़माने के लिए राज़ी किया, जो चालीस के आस-पास का हट्टा-कट्टा व्यक्ति था और टी-शर्ट व जीन्स पहने था। पुस्तक के पाँच मिनट के प्रशिक्षण के साथ उसे भी यही परिणाम मिले और आपको भी मिलेंगे।

उम्मीदों के अनुरूप जीना

व्यवसाय में पहली छवियों पर अक्सर अपेक्षाओं का रंग चढ़ा होता है। हम उम्मीद करते हैं कि लोग उस छवि के अनुरूप जिएँ, जो उनकी हमारे दिमाग़ में है और जिसे हमने उनकी बातों या ग़ैर-दृश्यात्मक मीडिया - जैसे फ़ोन, पत्र या ईमेल - संपर्क के आधार पर बनाया है। जब हम उन्हें पहली बार देखते हैं, तो हम उम्मीद करते हैं कि वे हमारी अपेक्षा के अनुरूप दिखें। जब वे इन अपेक्षाओं पर खरे नहीं उतरते हैं, तो हममें निराश होने की प्रवृत्ति होती है और इस निराशा की वजह से हम उस व्यक्ति के सर्वश्रेष्ठ पहलुओं को नहीं देख पाते हैं। दूसरी ओर, जब वे हमारी अपेक्षाओं पर खरे उतरते हैं या उससे भी ज़्यादा निकलते हैं, तो हम ज़्यादा देने, ज़्यादा कसकर सुनने और ज़्यादा आशावाद का निवेश करने को तैयार रहते हैं।

हम ख़ुद को या दूसरों को त्वरित आकलन करने से नहीं रोक सकते - यह तो इंसान की जन्मजात, सहज बोध की लड़ो-या-भागो प्रतिक्रिया का हिस्सा हैं। लेकिन जो आँखों को दिखता है, हम उससे आगे तक देखना सीख सकते हैं। हम वे ग़लतियाँ करने से बच सकते हैं, जो ऐसे अकस्मात निर्णय लेने के साथ होती हैं। जब भी आपका ध्यान किसी ऐसी चीज़ से भटकता है, जो आपकी अपेक्षाओं को पूरा नहीं करती है, तो ठहर जाएँ और दोबारा ध्यान केंद्रित करें। ख़ुद से पूछें, मैं क्या चाहता हूँ?

एक प्रिंट ब्रोकर एड्डी एक नया अकाउंट बनाना चाहता था। कुछ महीनों से एक क्रिएटिव डायरेक्टर से उसका फ़ोन और ईमेल संपर्क चल रहा था, लेकिन उन दोनों ने एक दूसरे को कभी नहीं देखा था। जब वे लंच पर पहली बार मिले, तो शुरुआती बीस सेकंड में जो हुआ, वह यह था:

अपनी अनुभूतियों के बारे में जागरूक बनें और यह सुनिश्चित करें कि वे काम करने के आपके तरीक़े में आड़े न आएँ।

पिएरे की पहली झलक देखते ही एड्डी की आँखें बाहर निकल पड़ीं। उसका हुलिया एड्डी की उम्मीद से कोसों दूर था। पहली बात तो यह थी कि पिएरे की लंबाई कम से कम साढ़े छह फ़ुट होगी, एकाध इंच बाल अलग। एड्डी अपने काम को आगे बढ़ाना चाहता था - ग्राहकों को तेज़ निर्णय लेने के लिए प्रेरित करना, उनकी सामग्री तेज़ी से बुलाना और उनके बिलों का *तेज़ी* से भुगतान करना। उसने जिन ज़्यादातर लोगों के साथ काम किया था, वे छोटे क़द वाले थे - *तेज़तर्रार* इंसान। इस भीमकाय व्यक्ति से मुझे क्या फ़ायदा होगा? उसने

अचेतन रूप से सोचा। जो भी व्यक्ति या चीज़ हमें धीमा करती है, उससे हमें नुक़सान होता है।

पिएरे के हाथ मिलाने से पहले ही उसके हुलिए के आधार पर एड्डी बहुत सारे निष्कर्षों पर कूद चुका था। और इनमें से कोई भी निष्कर्ष ऐसा नहीं था, जो उन दोनों के बीच सुखद संबंध बनाने में मदद कर सके। जब तक वे रेस्तराँ में अपनी सीट तक पहुँचे, एड्डी यह विश्वास करने लगा था कि वह और पिएरे मिलकर काम नहीं कर सकते, और उसे शायद इस अकाउंट को ख़त्म करना होगा।

एड्डी ने यह सोचा तो सही कि अगर पिएरे काम का आदमी नहीं होता, तो कंपनी ने उसे यह पद नहीं दिया होता। मगर फिर भी इस विचार से उसे ज़्यादा तसल्ली नहीं मिली।

एड्डी इस तरह की पहली छवि के पार कैसे जा सकता है, जिसमें उसकी उम्मीद और आँखों से दिखने वाली छवि के बीच इतना बड़ा फ़ासला था? वह पिएरे के साथ खुलकर संवाद कैसे कर सकता है? यहीं रुक जाएँ! एड्डी की समस्या पिएरे के साथ होने वाला संवाद नहीं है; उसकी समस्या तो ख़ुद के साथ होने वाला संवाद है। एड्डी पिएरे की योग्यता के बजाय पिएरे के शारीरिक हुलिए पर ध्यान केंद्रित कर रहा है। उसने इस बात से ध्यान हटा लिया है कि वह क्या चाहता है - एक सृजनात्मक डायरेक्टर, जो अपने प्रिंटर्स के लिए समस्याएँ उत्पन्न नहीं करता है, जो हर चीज़ और हर व्यक्ति को धीमा करके समस्याएँ खड़ी नहीं करता है। हाल-फिलहाल, एड्डी को पता नहीं है कि पिएरे यह करेगा या नहीं - लेकिन उसके मन में बहुत सारी मान्यताएँ बन चुकी हैं।

यही बात उन धारणाओं के बारे में सही है, जो आप ऑफ़िस के उन लोगों के बारे में रखते हैं, जिनसे आप नियमित रूप से मिलते हैं, लेकिन जिन्हें आप अच्छी तरह नहीं जानते हैं। किसी व्यक्ति की आपने एक, बारह या अड़तालीस महीने पहले जो शुरुआती छवि बनाई थी, हो सकता है कि वह छवि उसके बारे में आपकी अनुभूति को अब भी प्रभावित कर रही हो। हो सकता है कि लंबे समय पहले बनाई कोई ग़लत छवि आपको संभवतः मूल्यवान शक्ति को पहचानने से रोक रही हो। याद रखें, जब आप किसी व्यक्ति को पसंद करते हैं, तो आप उसके सर्वश्रेष्ठ गुण देखते हैं, लेकिन जब आप किसी को पसंद नहीं करते हैं, तो आप संभवतः उसके सबसे बुरे गुण ही देखते हैं। त्वरित आकलन दिमाग़ में फ़िल्टर खड़े कर देते हैं और उस व्यक्ति के बारे में हर चीज़ का आकलन इन्हीं फ़िल्टरों के माध्यम से होता है। अपने फ़िल्टर एक तरफ़ हटा दें और ज़्यादा कोमल आँखों से उस व्यक्ति की ओर दोबारा देखें। आपको इस बात पर सुखद हैरानी हो सकती है कि आप किन अच्छे गुणों को नज़र अंदाज़कर रहे हैं।

व्यक्तिगत स्थान

किसी भी मुलाक़ात के पहले 90 सेकंडों में सबसे आसान ग़लती क्या है? यह ग़लत आकलन करना कि सामने वाले को कितना व्यक्तिगत स्थान चाहिए। इस मामले में ग़लती होने पर एक सचमुच गहरी प्रतिक्रिया प्रेरित हो सकती है।

टेलीफ़ोटो लेंस एक टेलीस्कोप की तरह होता है: यह चीज़ों को वास्तविकता से बहुत ज़्यादा क़रीब बना देता है। टेलीफ़ोटो लेंस का इस्तेमाल करके आप किसी फ़्रेम को सामने वाले के चेहरे से भर सकते हैं, हालाँकि हो सकता है कि वह अब भी पंद्रह फ़ुट दूर हो। सामान्य लेंस से वही पूरे फ़्रेम वाला फ़ोटो खींचने की कोशिश करें और आप सामने वाले के चेहरे में सीधे देखने वाले हैं - शायद दो फ़ुट दूर! क्या फ़ोटो अलग दिखता है? हाँ, थोड़ा। क्या यह अलग महसूस होता है? हाँ, बहुत।

अभ्यास

व्यक्तिगत स्थान के साथ खेलना

किसी मित्र, सहकर्मी या किसी और को पकड़ें, जिसके साथ आप थोड़े मज़े लेना चाहते हों और इसे आज़माएँ।

एक-दूसरे के सामने लगभग बीस फ़ुट दूर खड़े हो जाएँ। अपने मित्र को बताएँ कि हाल-फ़िलहाल आप उसके सार्वजनिक स्थान में हैं और आप उसकी ओर धीरे-धीरे चलकर जा रहे हैं और आप चाहते हैं कि जब आप उसके सामाजिक स्थान में दाख़िल हों, तो वह सिर हिलाए या कहे “अभी।” उसकी बॉडी लैंग्वेज देखने मात्र से आपको उसकी प्रतिक्रिया का अनुमान लगाने में समर्थ होना चाहिए।

एक बार जब वह आपको बता दे कि आप उसके सामाजिक स्थान में आ चुके हैं, तो धीरे-धीरे क़रीब जाना शुरू करें और उससे कहें कि जब आप उसके व्यक्तिगत स्थान में दाख़िल हों, तो वह बता दे।

एक बार फिर, आप शायद उसकी प्रतिक्रियाओं से इसे भाँप लेंगे। अंत में, जब वह आपको बता दे कि आप उसके व्यक्तिगत स्थान में आ गए हैं, तो उससे कहें कि वह आपको बता दे कि आप उसके निजी स्थान में कब प्रवेश कर गए हैं। एक बार फिर, यह उसकी प्रतिक्रियाओं से पूरी तरह स्पष्ट होना चाहिए और इसका पता आपको उसी समय चल जाएगा, जब उसे चलेगा।

अब भूमिकाओं को उलट लें। उसे अपने साथ यह करने दों।

इस अभ्यास का मक़सद यह है कि आप बहुत वास्तविक तरीक़े से देख, सुन और महसूस कर लें कि ये अदृश्य सीमाएँ वास्तव में मौजूद होती हैं और इनका सम्मान करना होता है।

जब आप अपने पक्ष में भावनात्मक प्रतिक्रिया जगाना चाहते हैं, तो व्यक्तिगत और निजी स्थान में क़दम रखने या उससे बाहर निकलने का तालमेल बनाने और तोड़ने पर समान प्रभाव पड़ सकता है।

लोगों के स्थान का सम्मान करें। अनपेक्षित घुसपैठ तालमेल के लिए बुरी होती है, ख़ास तौर पर अगर इसकी उम्मीद न हो।

जब कोई दूसरा व्यक्ति हमारे बहुत ज़्यादा क़रीब आ जाता है, तो इससे हमारी लड़ो-या-भागो प्रतिक्रिया प्रेरित हो सकती है। हम सभी यह जानते हैं कि कोई व्यक्ति हमसे जितना ज़्यादा दूर होता है, उससे हमें उतना ही कम जोखिम होता है। लेकिन हम इस बारे में हमेशा स्पष्ट नहीं होते हैं कि लोगों के ज़्यादा क़रीब आने पर हमारा शरीर और हमारी भावनाएँ किस तरह बदल जाती हैं।

इसकी कल्पना करें: कोई व्यक्ति आपकी ओर बढ़ रहा है, आपके *सार्वजनिक* स्थान से आपके *सामाजिक* स्थान में आ रहा है; फिर आपके सामाजिक स्थान से आपके *व्यक्तिगत* स्थान में आ रहा है। वह बस क़रीब आता जा रहा है। क्या आपका दिल थोड़ी ज़्यादा तेज़ी से नहीं धड़कने लगता है और उस व्यक्ति के प्रति आपकी जागरूकता नहीं बढ़ने लगती है? क्या आपकी दूसरी इंद्रियाँ जाग्रत नहीं होती हैं, जब आपका शरीर यह पता लगाने की कोशिश करता है कि वह क्या करने वाला है? चरम घुसपैठ तब होती है, जब कोई बिना आमंत्रित किया अतिथि आपके निजी स्थान का अतिक्रमण कर लेता है - ऐसे समय आप दूर हटने या शारीरिक या शाब्दिक प्रतिक्रियाओं द्वारा उस घुसपैठिए को बाहर निकालने की अनियंत्रित इच्छा महसूस कर सकते हैं।

किसी के व्यक्तिगत स्थान में अचेतन घुसपैठ एक गहरी प्रतिक्रिया उत्पन्न कर सकती है और इसकी वजह से सच्चे अवरोध खड़े हो सकते हैं।

नाटकीय लगता है, है ना? किसी भीड़ भरे ऑफ़िस में आपका शरीर शायद इस चक्र या इसके किसी हिस्से से दिन भर में क़रीब एक दर्जन बार गुज़रता होगा, हालाँकि आप इसके बारे में पूरी तरह जागरूक नहीं होते होंगे। लोग लगातार संकेतों और इशारों को नज़रअंदाज़ करते हैं और हम जितना चाहते हैं, या तो उससे ज़्यादा क़रीब आते रहते हैं। या जब हम चाहते हैं कि वे हमें देखें या सुनें, तो उससे बहुत ज़्यादा दूर चले जाते हैं।

90 सेकंड का सार

लड़ो-या-भागो प्रतिक्रिया को ख़त्म करना

दूसरों को अपने बारे में सकारात्मक त्वरित आकलन करने के लिए प्रोत्साहित करें। एक ग्रहणशील मनोदशा और सकारात्मक अपेक्षाएँ प्रेरित करें।

- अपनी बॉडी लैंग्वेज और व्यक्तिगत हुलिए के बारे में जागरूक रहें। हम ऐसे लोगों की ओर आकर्षित होते हैं, जो स्वस्थ और स्फूर्ति भरे दिखते हैं। नज़रिया, मुद्रा, चेहरे के हाव-भाव और आँखों का संपर्क आपके द्वारा प्रेषित की जाने वाली ऊर्जा पर प्रभाव डालते हैं। एक अनूठा अंदाज़ खोजें, जो विश्वास को प्रेरित करे: रौब और मिलनसारिता का मिश्रण।
- किसी के पास जाने से पहले अपने नज़रिये को स्थिति के अनरूप ढालें।
- खुली बॉडी लैंग्वेज का प्रदर्शन करें और खुले हृदय का संकेत करें: मुस्कराएँ, नज़रें मिलाएँ, अपने हृदय का संकेत सामने वाले व्यक्ति के हृदय की ओर करें, और उसे स्पष्टता से दिखा दें कि आपके हाथों में कोई चीज़ छिपी नहीं है - कि आपसे उसे कोई ख़तरा नहीं है।
- नर्म करने वाला प्रश्न पूछें: “माफ़ करें, क्या मैं आपसे एक सवाल पूछ सकता हूँ?” “आप यह कैसे बता सकते हैं...?” “आप ...के बारे में क्या सोचते हैं?”
- अपनी बॉडी लैंग्वेज और आवाज़ के लहज़े को सामने वाले के अनुरूप बनाएँ। अगर आप किसी छोटे समूह से मिल रहे हैं, तो हर व्यक्ति की ओर मुड़ते समय उससे तालमेल बनाएँ।

पहले से सोची अपेक्षाएँ

हम ख़ुद को या दूसरों को लोगों के बारे में त्वरित आकलन करने से नहीं रोक सकते, लेकिन हम आँखों को दिखाई देने वाली चीज़ों से आगे तक देखना सीख सकते हैं। कोई व्यक्ति कैसा दिखता या लगता है, इसमें न खोकर रह जाएँ। वह कैसा है, इस बारे में पुरानी ग़लत धारणाओं में भी न उलझे रहें। आप क्या चाहते हैं, इसे याद रखें और अपने परिणाम पर केंद्रित बने रहें।

व्यक्तिगत स्थान

लोगों के स्थान का सम्मान करें। सामने वाले के बहुत ज़्यादा क़रीब जाने से लड़ो-या-भागो प्रतिक्रिया प्रेरित हो सकती है। अनपेक्षित घुसपैठ तालमेल के लिए बुरी होती है, ख़ास तौर पर यदि यह अप्रत्याशित हो।

3

नज़रिये, बॉडी लैंग्वेज और सामंजस्य पर काम करें

पिछले साल मैं एक थकाने वाली लेकिन रोमांचक छह सप्ताह की कारोबारी यात्रा पर गया। मैंने लगभग तीस शहर घूमे। एक दोपहर मैं एक ऐसे शहर में पहुँचा, जहाँ मैं पहले कभी नहीं गया था। मैं एक सवाल पूछने के लिए हवाई अड्डे की सूचना डेस्क पर रुका। मेरे सवाल पर सामने से हुंकार और सही दिशा में उठी अँगुली की प्रतिक्रिया मिली। आँखों का कोई संपर्क नहीं, कोई शिष्टाचार नहीं - कुछ नहीं। एक मशहूर शहर का कितना बुरा प्रचार!

अगले दिन मैं हवाई जहाज़ से सेंट लुइस पहुँचा। हवाई जहाज़ का दरवाज़ा खुलने से पहले मैंने अपने पास की खिड़की की ओर देखा। सामान सँभालने वालों ने पहले से ही रोलिंग कनवेयर को फ़ॉरवर्ड बैगेज होल्ड पर लगा दिया था। सामान नीचे उतरने लगा। वहाँ एक आदमी था, जिसने हर बैग उठाते समय एक अजीब हरकत की। वह नाचते हुए इसे कार्ट तक ले गया। उस आदमी का नज़रिया कितना बेहतरीन था! उसे देखकर ऐसा लगा, जैसे उसका समय बेहतरीन गुज़र रहा था (ध्यान रहे, शायद वह ऐसा इसलिए कर रहा था, ताकि उसे गर्मी मिल सके; यह जाड़े का मौसम था), और इससे शहर के बारे में मेरी राय बन गई। मैंने ख़ुद से कहा, यह शहर ज़बर्दस्त है। मैं इस जगह को पहले से ही पसंद करने लगा था।

विमान की खिड़की से मैं किस पर प्रतिक्रिया कर रहा था? मैं उस आदमी को नहीं जानता था; मैं उससे पहले कभी नहीं मिला था, और जहाँ तक मैं जानता था, मैं दोबारा

कभी उससे नहीं मिलने वाला था। लेकिन जो अजनबी मेरी मौजूदगी के बारे में जानता भी नहीं था, उसमें कोई ऐसी चीज़ थी, जिसने मुझे छू लिया।

उसने अपने *नज़रिये* से मुझे प्रेरित किया था। नज़रिये से व्यवहार प्रेरित होता है। आपके एक भी शब्द कहने से पहले ही नज़रिया उन लोगों को प्रभावित कर सकता है, जो आपके व्यवहार को देखते हैं। जिस तरह हँसना, रोना और जम्हाई लेना संक्रामक होता है, उसी तरह नज़रिया भी संक्रामक होता है। देखने भर से ही मैं इस आदमी के नज़रिये से प्रभावित हो गया था और इसकी वजह से मुझे ख़ुशी महसूस हुई थी - बिना किसी सोच-विचार के।

ग़ैर-शाब्दिक संवाद का *एबीसी* : नज़रिया, बॉडी लैंग्वेज और सामंजस्य

आपका नज़रिया (Attitude) वह पहली चीज़ है, जिस पर आमने-सामने के संवाद में लोग ग़ौर करते हैं। और जिस तरह आप चेतन रूप से लड़ो-या-भागो प्रतिक्रिया को ख़त्म कर सकते हैं, उसी तरह आप अपने नज़रिये को नियंत्रित और संतुलित कर सकते हैं, बशर्ते आप ऐसा करना चाहें। आपके नज़रिये को संप्रेषित करने की कुंजी है बॉडी लैंग्वेज (Body language) और सामंजस्य (Congruence)।

आपका मस्तिष्क और आपका शरीर एक ही तंत्र के दो हिस्से हैं - एक को बदलोगे, तो दूसरा अनुसरण करेगा। अपनी जीभ बाहर निकालें, अपने हाथ सिर के बग़ल में रखें और अँगुलियाँ हिलाकर मज़ेदार हरकतें करें, जो बच्चे करते हैं और इसके साथ ही दुखी महसूस करने की कोशिश करें। आप ऐसा नहीं कर सकते; आपका शरीर आपको ऐसा नहीं करने देगा। पड़ोस की पिकनिक में ट्राम्पोलाइन यानी उछलने वाले गद्दे पर ऊपर-नीचे उछलें और गंभीर बनने की कोशिश करें। संभव ही नहीं है; आपका शरीर इसकी अनुमति नहीं देगा। यहाँ मस्तिष्क-शरीर जुड़ाव को बहुत सतही अंदाज़ में समझाया गया है, लेकिन आप मतलब समझ गए होंगे।

मुँह खोलने से पहले

टुनाइट शो चालू करें और टी. वी. की आवाज़ बंद कर दें। यह नाटक करें कि आपने जे लेनो को पहले कभी देखा या सुना नहीं है। अब मुझे बताएँ, क्या यह आदमी मज़ेदार है? आप हँसे थे, है ना? अगर नहीं, तो शर्त लगाता हूँ कि आप कम से कम मुस्कराए तो होंगे।

अभ्यास

नज़रिये व्यवहार को संचालित करते हैं

यह नज़रिये में फ़ेरबदल करने का अभ्यास है। अपने संकोच को दरकिनार करने के लिए कुछ मिनट लें, ख़ुद को अपने ऑफ़िस के गलियारे में एक काल्पनिक यात्रा के लिए तैयार करें। चिंता न करें, हम आपसे मूर्खतापूर्ण दिखने को नहीं कह रहे हैं - आप अपने ऑफ़िस के साथियों को सामान्य दिखेंगे। इस अभ्यास का 99 प्रतिशत आपके दिमाग़ के भीतर हो रहा है। इस व्यवहार को सिर्फ़ उतना ही दिखाएँ, जितने से आपको याद रहे कि क्या चल रहा है।

- एक सुबह कल्पना करें कि आप हिप्पोपोटेमस हैं। बस हिप्पो की धीमी, लहरदार चाल और सोद्देश्य घूरने को अपनाएँ - हिप्पो मनोदशा या नज़रिये में आ जाएँ। समझ गए? अब ऑफ़िस में घूमें और चलते समय लोगों का अभिवादन करें। ग़ौर करें कि यह कैसा महसूस होता है।
- अगले दिन कल्पना करें कि आप एक कंगारू हैं और पूरे प्रफुल्लित तथा प्रचंड होकर चलें। कंगारू नज़रिया अपनाएँ और कुछ लोगों का अभिवादन करें। ग़ौर करें कि यह कैसा महसूस होता है। यह हिप्पो के अहसास से किस तरह अलग है?
- अंत में ऑफ़िस में चलते वक़्त कल्पना करें कि आप एक तेंदुआ हैं, आकर्षक, चहलक़दमी करने वाले, पूरी तरह से जागरूक और आत्मविश्वासी।

क्या आपने ग़ौर किया कि लोगों ने आप पर कितनी भिन्न प्रतिक्रिया की? क्या आपने एक अलग तरह की ऊर्जा संचारित की? क्या आपके कंगारू दिखते समय लोग ज़्यादा ऊर्जावान दिख रहे थे? क्या आपके हिप्पो दिखते समय उन्होंने थोड़ी धीरे बात की? जब आप तेंदुआ बने, तो क्या वे थोड़े भीरु या आशंकित थे?

ऐसा क्यों है? ऐसा कैसे होता है? जे लेनो की पहली छवि उस मज़ाकिया बॉडी लैंग्वेज से बनती है, जिसे उन्होंने जान-बूझकर चुना है। चूँकि हममें यह अंदरूनी प्रवृत्ति होती है कि हम दूसरे लोगों के नज़रियों के अनुरूप ख़ुद को ढाल लें, इसलिए हम उन्हें देखने के कुछ पलों के भीतर ही वैसा ही महसूस करने लगते हैं - आवाज़ बंद होने पर भी।

जे की बॉडी लैंग्वेज उनके जान-बूझकर चुने गए मानसिक नज़रिये का परिणाम है - वे जिस तरह अभिनय करते हैं, उस तरह अभिनय करने का एक चेतन निर्णय लेते हैं। परिणाम यह होता है कि उनका शरीर एक ऐसा संदेश भेजता है, जिसे हर कोई समझ लेता है। यह संयोग से नहीं होता है। नज़र आने से पहले ही वे अपने नज़रिये को चुन लेते हैं - वे सही मनोदशा में आ जाते हैं।

इच्छा हो, तो यह काम कोई भी कर सकता है। हो सकता है कि आप ऑफ़िस के दो लोगों के पास गए हों और आपको बहुत देर बाद यह अहसास हुआ कि उनमें अच्छी-ख़ासी

बहस चल रही थी। आप कहते हैं, हेलो। वे आपकी ओर देखकर नाटक करते हैं कि कुछ भी नहीं हो रहा है और मुस्कराते हुए कहते हैं, "ब्राएंट, आपको देखना अच्छा लगा।" वे एक पल के लिए आपके साथ अच्छी तरह बातचीत करते हैं और जैसे ही आप उनकी नज़रों से ओझल होते हैं, वे दोबारा लड़ने लगते हैं।

नज़रियों की दो श्रेणियाँ होती हैं: उपयोगी नज़रिये, जो आकर्षित करते हैं और अनुपयोगी नज़रिये, जो विकर्षित करते हैं। उपयोगी नज़रिये के उदाहरण हैं: *उपायकुशल, जिज्ञासु* और *स्वागत* करने वाला। अनुपयोगी नज़रिये के उदाहरण हैं: *ऊबा हुआ, शत्रुतापूर्ण और अधीर*।

पेज 63 पर नज़रिया सारांश सूची देखें। नब्बे सेकंड या इससे कम समय में कारोबार में जुड़ाव बनाने की मनोदशा में आने के लिए आपको एक सचमुच उपयोगी नज़रिया चुनना चाहिए, जो आपको अपने लिए सही महसूस होता हो। सूची पर निगाह डालें और बाएँ हाथ के कॉलम के शब्द देखें। जो नज़रिये आपको आकर्षित करते हों, ऐसे कुछ नज़रियों को अपनाएँ। यह करने के लिए बस अपनी आँखें बंद कर लें और उस *ख़ास पल के बारे* में सोचें, जब आपने वैसा ही महसूस किया था। तब तक चारों ओर तलाश करते रहें, जब तक कि आपको वह उपयुक्त पल मिल नहीं जाता। जब आपको वह मिल जाए, तो अपनी आँखें दोबारा बंद कर लें और आपने उस वक़्त जो देखा, सुना और महसूस किया था, उसे दोबारा जिएँ (आप ख़ुशबू और स्वाद भी ला सकते हैं, अगर वे इसका हिस्सा थे)। जितने विस्तार से आप याद कर सकते हों, करें। तसवीरों, ध्वनियों और शारीरिक अनुभूतियों को लाएँ। मस्तिष्क ऐंद्रिक स्मृतियों को याद करने में बहुत कुशल होता है, इसलिए आप चाव से उन्हें याद कर सकते हैं और दोबारा जी सकते हैं। इस नज़रिये पर अच्छी तरह सवारी करें। इसके बाद इन दो अभ्यासों को मिलाते हुए पेज 24 पर दिया मुस्कान अभ्यास ("ग्रेट, ग्रेट, ग्रेट") करें। अपनी आँखें दोबारा बंद कर लें, एक बार फिर अपनी सारी इंद्रियों को प्रेरित करें। जब चित्र बड़े और रंगीन हों, आवाज़ें स्पष्ट और दिशात्मक हों और आप शारीरिक अनुभूतियों को महसूस कर सकते हों - तो अपनी आवाज़ को प्रचंड और निर्भीक सुर में "ग्रेट, ग्रेट, ग्रेट" चिल्लाते सुनें। सचमुच उपयोगी नज़रिया ऐसा ही महसूस होना चाहिए।

नज़रिये का सारांश

नज़रिये का सारांश

सचमुच उपयोगी नज़रिये	*सचमुच अनुपयोगी नज़रिये*
गर्मजोश	नाराज़
उत्साही	व्यंग्यपूर्ण
आत्मविश्वासी	अधीर
समर्थनकारी	ऊबे हुए
तनावरहित	असम्मानजनक
जिज्ञासु	निराशावादी
उपायकुशल	तनावपूर्ण
आरामदेह	बदतमीज़
सहयोगी	शंकालु
दिलचस्प	प्रतिशोधी
शांतचित्त	भयभीत
धैर्यपूर्ण	संकोची
स्वागतपूर्ण	उपहासपूर्ण
ख़ुशमिज़ाज	शर्मिंदा
रुचिवान	व्यंग्यात्मक
साहसी	निराश

अभ्यास

नज़रिये में फ़ेरबदल के तीन खेल

यहाँ तीन खेल हैं, जो यह संदेश सचमुच पहुँचा देंगे कि उपयोगी नज़रिये से ही सारा फ़र्क़ पड़ता है।

मिरर टॉक

बचपन में हम "नाटक करने" के खेल सीखते हैं। वयस्क बनने के बाद हम इस मूल्यवान सामाजिक और संज्ञानात्मक सीखने के औज़ार को छोड़ देते हैं। सौभाग्य से, ये खेल हम अब भी खेल सकते हैं। हम अभिनय करने में ज़बर्दस्त होते हैं।

इसे आज़माएँ। आईने के सामने खड़े होकर कहें, "आप मुझे पगला देते हैं।"

अब आप जितनी भी बॉडी लैंग्वेज जुटा सकते हों, उससे और नीचे दिए हर नज़रिये के लिए उचित लहज़े के साथ इसे वाक्य को कहें और यह नाटक करें कि आप हैं:

1 . नाराज़ 2 . साहसी 3 . ख़ुश 4 . विनम्र 5 . शांत

शब्द वही - अर्थ बिलकुल अलग। आपने क्या देखा, आपने क्या सुना, आपने क्या महसूस किया? अब नज़रियों की इस सूची को दोबारा देखें और कहें, "मैं अब घर जा रहा हूँ।"

एक बार फिर आकलन करें। क्या आपने ग़ौर किया कि हर नज़रिये के साथ आपका शरीर कैसे बदला? जब आपने अपना नज़रिया बदला, तो हर बार आपकी आवाज़ के लहज़े में कैसे बदलाव आया? जब आपने दूसरे लोगों के आस-पास अपने नज़रिये को संतुलित किया, तो उन्होंने आपके अंदर की भावनाएँ पकड़ लीं और वे ख़ुद उनका अनुभव करने लगे। अब ज़रा बताएँ, जब आप पहली मुलाक़ात में अच्छी छाप छोड़ना चाहते हैं, तो नाराज़ या अधीर होने में कितनी समझदारी है? रोमांचित या गर्मजोश होना कितना बेहतर है?

बॉडी टॉक

इन पाँच नज़रियों को लिख लें, या इससे भी बेहतर है, याद कर लें: *नाराज़, साहसी, ख़ुश, विनम्र, शातं।* अगली बार जब भी आरामदेह हों, जब आप किसी गलियारे में चलें, मॉल में चलें या सडक़ पर चलें, तो इन नज़रियों के अनरूप बॉडी लैंग्वेज और भावनाओं को उलट-पुलटकर देखों। नाराज़ से शुरू करें - चलें, सोचें, साँस लें और ख़ुद से इस तरह बात करें, मानो आप नाराज़ हों। कछु दूर बाद नाराज़ से ख़ुद को जल्दी से साहसी में बदल लें। नाराज़ से साहसी बनने के बाद ख़ुश बन जाएँ,

फिर विन्रम बन जाएँ और फिर शांत बन जाएँ। परिवतर्न हर पाँच ऑफ़िस या चार स्टोर बाद या हर ब्लॉक पर हो सकता है - यह मायने नहीं रखता है।

ग़ौर करें कि आपके नज़रिये बदलने से आपकी मुद्रा, साँस, विचार, चेहरे के भाव, हृदय गति, गति, क़दम की लंबाई आदि पर क्या फ़र्क़ पड़ता है। ग़ौर करें कि पास से गुज़रने वाले आप पर कैसी प्रतिक्रिया करते हैं। यदि यह अभ्यास करते समय आप थोड़े पागल महसूस करते हैं, तो यह ठीक है। लेकिन अगर सुरक्षा प्रहरी आपको मॉल के बाहर निकाल देता है, तो आप शायद इसे कुछ ज़्यादा ही आगे तक ले जा रहे हैं।

विजेता और पराजित

पच्चीस मिनट अलग रखें। पहले पाँच मिनट तक विजेता की तरह अभिनय करें। सीना बाहर, गर्वीली मुद्रा, पेट से विश्वासपूर्ण साँस - कल्पना करें कि दोनों तरफ़ की भीड़ आपको उत्साहित कर रही है, जब आप उनकी ओर देखकर मुस्कराते हैं। फिर अगले पाँच मिनट तक पराजित की तरह अभिनय करें। अपने कंधे लटकने दें, दुखी महसूस करें, नज़रें नीची रखें और असुरक्षा को भड़कने दें। अगले पाँच मिनट तक एक बार फिर विजेता की तरह महसूस करें, फिर पाँच मिनट तक पराजित की तरह और आख़िरी पाँच मिनट तक विजेता की तरह। आपको कौन सा अभिनय ज़्यादा पसंद है? इससे यह जानने में मदद मिलती है कि वे दोनों कैसे महसूस होते हैं, लेकिन जब आप व्यवसाय में संबंध जोड़ रहे हों, तो यह कहने की ज़रूरत नहीं है कि हमेशा विजेता जैसा अभिनय करें।

अगर आप राज़ी नहीं कर सकते, तो आप नेतृत्व नहीं कर सकते

नज़रिये वास्तविक होते हैं और उन्हें चेतन रूप से चुना जा सकता है। अपने नज़रियों के माध्यम से ही हम अपनी भावनाओं को प्रशिक्षित कर सकते हैं।

आइए, एक ऐसे व्यक्ति को देखें, जिसे सफल होने के लिए सही नज़रिया चुनना है। इस महिला का नाम एरिन है और वे अपनी कंपनी के सूचना प्रौद्योगिकी विभाग में टीम लीडर हैं। एरिन की टीम का मनोबल कमज़ोर है। पिछले तीन महीनों से उनसे - और कंपनी के कंप्यूटर सिस्टम से - ज़्यादा काम कराने को कहा जा रहा है - कम संसाधनों के साथ। अब उनके पास अपनी टीम के लिए और भी बुरी ख़बर है - कंपनी को एक और बार उनकी पुरज़ोर पहल की ज़रूरत है। उनकी टीम से एक नया सिस्टम ऑनलाइन लाने को कहा जा रहा है और मदद के लिए नए लोग भी नहीं दिए जा रहे हैं।

एरिन सचमुच हताश महसूस करती हैं और यह उनके चेहरे पर लिखा हुआ है। वे जानती हैं कि अगर वे अपने चेहरे पर ये भाव लेकर मीटिंग में गईं, तो स्थितियाँ बद से

बदतर हो जाएँगी। वे जानती हैं कि वे जैसा महसूस करती हैं, उसे छुपाना मुश्किल है, इसलिए उन्हें अपने अहसास को बदलना होगा। उन्हें *हताशा* के सचमुच अनुपयोगी नज़रिये को सचमुच उपयोगी नज़रिये में बदलना होगा, लेकिन किस नज़रिये में और कैसे? जब वे कॉन्फ्रेंस रूम में अपनी टीम के साथ बैठेंगी, उन्हें कौन सा नज़रिया संप्रेषित करना चाहिए, ताकि वे उन्हें न सिर्फ़ चुनौती को स्वीकार करने, बल्कि उसे हराने के लिए भी प्रेरित कर दें? और वे अंदर जाने से पहले इसे अपने अंदर कैसे लाएँगी?

पिछली बार उन्हें ऐसा ही अहसास दो साल पहले हुआ था। तब वे बेरोज़गार थीं और ख़ुद पर शंका करने लगी थीं। एक दोपहर वे टीवी चैनल बदल रही थीं और अचानक *द सीक्रेट्स ऑफ़ टेलेंटेड विमेन* नामक कार्यक्रम सामने आ गया। कुछ सचमुच सफल, मशहूर महिलाएँ इस बारे में बात कर रही थीं कि वे एक के बाद एक कई बाधाओं से कैसे उबरीं और बार-बार सफल होने के लिए उन्होंने साहस कैसे जुटाया। इन साक्षात्कारों में महिलाओं ने जो साहसिक नज़रिया दिखाया, वह उनमें भी आ गया। उन्होंने उनसे कुछ ग्रहण कर लिया। उन्होंने पाया कि वे इंटरव्यू और मीटिंग में पीठ तानकर और चेहरे पर मुस्कान लेकर जा रही थीं। इसके कुछ ही समय बाद उन्हें वह नौकरी मिल गई, जिसमें वे इस वक़्त थीं। अब समय आ गया था कि एक बार फिर अपने विश्वसनीय मित्र यानी अपने सचमुच उपयोगी साहस नामक नज़रिये को आमंत्रित किया जाए।

एरिन एक सेमिनार में गई थीं और उन्हें वहाँ सिखाई गई चंद तकनीकें याद थीं, जिनसे नज़रिये को ढाला जा सकता था। तो उन्होंने अपना दरवाज़ा बंद कर लिया और बैठकर अपनी आँखें बंद कर लीं। फिर शांति से बैठकर उन्होंने अपने अतीत का एक ख़ास पल याद किया, जब उनके भीतर साहस का विस्फोट हो रहा था। उस पल उन्होंने अपनी आँखों से जो देखा था, अपने कानों से जो सुना था और अपने शरीर में जो महसूस किया था, वे उस तक पहुँच गईं। इसके बाद अपने मन में उन्होंने ख़ुद को सक्रिय और अपने सर्वश्रेष्ठ रूप में देखा, सुना और महसूस किया। एरिन ने सोचा, अगर मैं तब यह कर सकती थी, तो मैं इस वक़्त भी यह कर सकती हूँ। उनकी आँखें बंद थीं और वे उस अहसास से ओत-प्रोत थीं, जिसे वे स्पष्टता और विस्तार से देख-सुन रही थीं। उनके शरीर में साहस की भावनाएँ दौड़ रही थीं और एरिन ने ख़ुद से कहा, “ग्रेट, ग्रेट, ग्रेट।” इसके बाद वे साहसिक और रोमांचित महसूस करने लगीं व दिखने लगीं।

जब यह महसूस होता है कि संसार ख़त्म होने वाला है, तब भी आप अपने नज़रिये को अनुपयोगी से उपयोगी में बदल सकते हैं।

तीन सचमुच उपयोगी नज़रिये

तीन सचमुच उपयोगी नज़रिये होते हैं, जो सभी सफल लीडर्स में होते हैं: उत्साह, जिज्ञासा और विनम्रता। सही तालमेल में ये तीन नज़रिये एक सम्मोहक उपस्थिति उत्पन्न कर देते हैं।

उत्साही बनें। उत्साह सम्मोहक, चुंबकीय, अप्रतिरोध्य होता है। आप इसे ख़रीद नहीं सकते - आप तो बस इसे उजागर कर सकते हैं। यह दूसरों को रोमांच, ऊर्जा और स्फूर्ति की भावनाओं से प्रेरित कर देता है। उत्साह यानी *एन्थुज़ियाज़्म* शब्द ग्रीक भाषा का है, जिसका अर्थ है, "ईश्वर का प्रवाहित होना।"

जिज्ञासु बने रहें। मुझे एक व्यवसायी बता दें, जो अपने आस-पास होने वाली चीज़ों के बारे में ज़्यादा जानने का भूखा है और मैं आपको ऐसा व्यक्ति दिखा दूँगा, जो विकास कर रहा है, आगे बढ़ रहा है और संबंध बना रहा है। हमेशा अपनी पैदाइशी जिज्ञासा के प्रति खुले रहें।

विनम्रता को अंगीकार करें। सबसे सफल लोगों में बड़े अहं और आत्म-प्रचार का स्वभाव होता है, लेकिन वे इसे संयम में रखते हैं और विनम्रता व दूसरों की सेवा वाला सार्वजनिक चेहरा प्रदर्शित करते हैं। जब एक बड़ा अहं उदारता से विनम्रता में लिपटा होता है, तो यह बहुत आकर्षक होता है। जो अहं विनम्रता से संयत नहीं होता, वह दंभी और बदसूरत होता है।

आप जिस भी महान लीडर की क़द्र करते हों, उसके बारे में सोचें और आप इन तीन नज़रियों को उनकी सफलता के केंद्र में पाएँगे। उत्साह, जिज्ञासा और विनम्रता चेतन रूप से चुने हुए व्यवहार हो सकते हैं। वे आपको जोश और खुलेपन के अचूक संकेतों से सराबोर कर सकते हैं।

जब एरिन मीटिंग रूम में जाने के लिए गलियारे में चल रही थीं, तो वे अपने दिमाग़ में "ग्रेट" शब्द बार-बार दोहरा रही थीं। इतनी अजीब आवाज़ों में कि उनका मन हो रहा था कि वे पूरी ताक़त से इसे चिल्लाएँ, ताकि हर कोई इसे उनके जितनी ही शिद्दत से महसूस करे। वे किसी योद्धा की तरह कमरे में घुसीं। वे लीडर जैसी दिखती थीं, उनकी बातें लीडर जैसी लगती थीं और वे लीडर की तरह बोलीं। एरिन के नज़रिये से उनकी टीम भी प्रेरित हो गई। उन्होंने काम पूरा कर लिया।

जान लें कि आपका शरीर क्या कह रहा है

बॉडी लैंग्वेज के बारे में बहुत कुछ लिखा गया है, लेकिन ज़्यादातर मामलों में इसका सार दो चीज़ों में है: आप अपने बारे में दूसरों को कौन से संकेत भेज रहे हैं और दूसरे जो संकेत आपकी ओर भेज रहे हैं, उनकी प्रतिक्रिया में आप उन्हें क्या

भावनात्मक फ़ीडबैक दे रहे हैं? लोग जब आपके साथ जुड़ते हैं, तो उनकी आधे से ज़्यादा प्रतिक्रिया और मान्यताएँ बॉडी लैंग्वेज पर होती हैं। प्रायः आप इस बारे में चेतन रूप से सोच नहीं रहे होते हैं। चेतन रहने पर आप खेल में 50 प्रतिशत आगे पहुँच जाते हैं।

खुली या बंद?

बॉडी लैंग्वेज को मोटे तरीक़े से दो श्रेणियों के संकेतों में विभाजित किया जा सकता है: खुले और बंद। खुली बॉडी लैंग्वेज हृदय को खुला रखती है और स्वागत करती है, जबकि बंद बॉडी लैंग्वेज हृदय की रक्षा करती है और रूखी तथा कई बार एकाकी नज़र आती है। दूसरे शब्दों में, आप लगातार या तो यह कह रहे हैं, "स्वागत है, मैं व्यवसाय के लिए खुला हूँ," या फिर यह कह रहे हैं, "दूर चले जाएँ, व्यवसाय बंद है।" आप दिखा सकते हैं कि आप अवसर हैं या जोखिम, मित्र हैं या शत्रु, आत्मविश्वासी हैं या असहज; सच बोल रहे हैं या झूठ बोल रहे हैं। मैंने यह अध्याय नज़रिये वाले खंड से इसलिए शुरू किया, क्योंकि जब आप भीतर से किसी सचमुच उपयोगी नज़रिये से काम करते हैं, तो आपकी बॉडी लैंग्वेज अपनी परवाह ख़ुद कर लेती है। उत्साह, जिज्ञासा और विनम्रता जैसे नज़रिये अपने साथ खुलेपन के अचूक संकेत लाते हैं, जिन्हें समझने में ग़लती नहीं हो सकती। फिर भी कुछ चीज़ें हैं, जिन्हें करके आप चेतन रूप से यह सुनिश्चित कर सकते हैं कि आप अपना सर्वश्रेष्ठ स्वरूप दिखा रहे हैं।

व्यवसाय के लिए खुले

अगर आप एक शब्द कहे बिना ही यह दिखाना चाहते हैं कि आप व्यवसाय के लिए खुले हैं, कि आप शत्रु नहीं मित्र हैं, तो आपको हर मुलाक़ात के पहले कुछ पलों में ख़ुद को संसार के प्रति खोलना होता है। खुली बॉडी लैंग्वेज - खुले चेहरे के भावों के साथ - में हाथ-पैर खोलना, सामने वाले व्यक्ति के सामने रहने में आराम का अहसास, आँखों का अच्छा संपर्क, मुस्कराना, तनकर खड़े होना या बैठना, आगे झुकना, लचीले कंधे और आम तौर पर शांत प्रभामंडल शामिल है। खुली बॉडी लैंग्वेज में अभिव्यक्ति के लिए हाथों, बाँहों और पैरों का इस्तेमाल किया जाता है।

किसी चीज़ को अंदर रखना - लोगों को बाहर रखना

जैसी आप उम्मीद कर सकते हैं, बदं बॉडी लैंग्वेज और चेहरे की भाषा इसके विपरीत होती है। यदि आपका हृदय दूसरी ओर मुड़ा है, आपके हाथ-पैर रक्षात्मक अंदाज़ में बँधे हैं, और अगर आप अपने हाथों को छुपा रहे हैं, मुट्ठी भींचे हैं, आँखें नहीं मिला रहे हैं, घबराहट में कसमसा रहे हैं और दूर हटने की प्रवृत्ति दिखा रहे हैं - तो ये सारी चीज़ें

असहजता, अस्वीकृति और भय का संकेत हैं। बदं बॉडी लैंग्वेज अंगों का कम या अजीब इस्तेमाल दशार्ती है।

अभ्यास

दिल से दिल तक

एक दिन के लिए अपने हृदय का संकेत हर मिलने वाले के हृदय की ओर रखें। इससे आपकी खुली बॉडी लैंग्वेज प्रदर्शित होगी और विश्वास तथा आरामदेह माहौल बनेगा। जब सामने वाले की स्वाभाविक इंद्रियाँ पूछती हैं, "मित्र या शत्रु? अवसर या जोखिम?" तो आप शिखर पर होंगे।

यहाँ मैं चेतावनी देना चाहूँगा कि इस पन्ने के किसी एक शब्द की तरह ही कोई अकेली मुद्रा भी ज़्यादा कुछ प्रकट नहीं करती है। लेकिन जब दो या अधिक मुद्राएँ मिल जाती हैं, तो वे इस बात का स्पष्ट संकेत देने लगती हैं कि व्यक्ति कैसा महसूस कर रहा है।

बॉडी लैंग्वेज को तालमेल में लाना

जो लोग तालमेल में होते हैं, उनके व्यवहार में एक रोचक बात नज़र आती है: वे अचेतन रूप से अपनी बॉडी लैंग्वेज और अपनी आवाज़ के लहज़े को एक दूसरे के अनुरूप बना लेते हैं। और जैसा कि एफ़. एक्स. मल्दून ने मुझे सिखाया था, जब आप अपनी शारीरिक स्थिति को जान-बूझकर किसी दूसरे की शारीरिक स्थिति के अनुरूप बना लेते हैं, तो आश्चर्यजनक जुड़ाव बन सकता है। तालमेल पर हमारी प्रतिक्रिया व्यवहार का बदला देने की हमारी प्रवृत्ति का परिणाम है। यह मानव मस्तिष्क में निर्मित होती है।

मैंने अपनी पहली पुस्तक में इस लक्षण का ज़िक्र किया था। एक रेडियो इंटरव्यू में मेज़बान ने मुझे बताया, "मैंने आपकी पुस्तक वीकएंड पर पढ़ी। रविवार रात मेरे पति मुझे डिनर के लिए बाहर ले गए, इसलिए मैंने रेस्तराँ में किसी के साथ आपके तालमेल अभ्यास को आज़माने का निर्णय लिया, ताकि देखूँ कि क्या होता है। मैं थोड़ी शंकालु थी।"

उसने आगे बताया कि तीन टेबल दूर एक बुजुर्ग दंपति बैठे थे। महिला की दिशा कमोबेश उनके सामने थी, लेकिन उनमें कभी आँखों का संपर्क नहीं हुआ।

“लगभग बीस मिनट तक मैंने सामने बैठी महिला की बॉडी लैंग्वेज और मुद्रा का अनुकरण किया। जब वह हिली, तो मैं भी हिली। जब उसने अपना वज़न एक कोहनी से दूसरी कोहनी पर किया, तो मैंने भी ऐसा ही किया। यह सब करते वक़्त मैंने एक बार भी सीधे उसकी ओर नहीं देखा। फिर एक अविश्वसनीय चीज़ हुई। वह महिला टेबल से उठकर मेरे पास आई और बोली, “माफ़ कीजिए, लेकिन मुझे यक़ीन है कि मैं आपको जानती हूँ।” मैं बुरी तरह हैरान रह गई।”

अभ्यास

बॉडी लैंग्वेज को तालमेल में लाएँ

एक दिन के लिए आप जिन लोगों से मिलते हैं, उनकी पूरी बॉडी लैंग्वेज की नक़ल करें। यह विश्वास और संबंध बनाने का सबसे तेज़ तरीक़ा है। अति न करें। उनसे तालमेल बैठाने के लिए जितना कम से कम चाहिए हो, उतना ही करें।

हम अपने मित्रों और जिन लोगों पर हम विश्वास करते हैं, उनके साथ अपनी आवाज़ के लहज़े और बॉडी लैंग्वेज को स्वाभाविक रूप से तालमेल में लाते हैं। आप जिसे भी चुनें, उसके साथ यही कर सकते हैं।

बनाएँ और तोड़ें

एक बार जब आप इसमें अच्छे हो जाते हैं - एक दिन में आप विशेषज्ञ बन सकते हैं - तो लगभग तीस सेकंड तक नक़ल करने का अभ्यास करें, फिर नक़ल को तीस सेकंड तक तोड़ें, फिर दोबारा नक़ल करें। इस चक्र को कुछ बार करें।

फ़र्क़ पर ग़ौर करें। जब आप विश्वास को ग़ायब होते महसूस करते हैं, तो क्या ऐसा महसूस होता है, जैसे एक दीवार खड़ी हो रही है? अब तालमेल में लौटें और मिलने वाली राहत को महसूस करें।

मेरी मेज़बान ने सीखा कि गिरगिट कैसे बनना है और एक भी शब्द कहे बिना जुड़ाव बनाने के लिए किसी की भावनाओं और व्यवहार को कैसे प्रभावित करना है। ज़रा कल्पना करें कि जब आप ग्राहकों और सहकर्मियों, मित्रों और अजनबियों के आमने-सामने होते हैं, तो आप अपने पास मौजूद तालमेल बनाने के तमाम ओज़ारों का इस्तेमाल करके कितने ज़्यादा प्रभावी हो सकते हैं।

मेरे एक सेमिनार में तालमेल संबंधी अभ्यासों के अंत में एक युवक ने पूछा कि क्या वह वहाँ मौजूद लगभग सौ लोगों के सामने एक आपबीती घटना सुना सकता है।

उस सत्र में पहले वह ऊर्जा से भरपूर था; अब वह बहुत गंभीर दिख रहा था। सारी आँखें उस पर केंद्रित थीं। वह निचली खिड़की की दहलीज़ पर बैठकर बोलने लगा। "मैं ब्राज़ील का हूँ। तीन साल पहले एक दिन मैं जब घर पहुँचा, तो मेरी बहन वहाँ बैठी थी और उसने रिवॉल्वर की नली अपने मुँह में रखी हुई थी। मैं सचमुच डर गया। मुझे कुछ समझ नहीं आया कि क्या करूँ।" कहानी सुनाते वक़्त वह धीरे-धीरे साँस ले रहा था और उसकी आँखें अस्थिर थीं।

"हमारे मकान में रिवॉल्वर हमेशा से रखे रहते थे। मैं नहीं जानता कि क्यों, लेकिन मैं भी एक रिवॉल्वर निकाल लाया और उसके बग़ल में बैठ गया। मैं बस उसके पास बैठा हुआ था, इस तरह।" उसने हमें दिखाया: घुटने चिपके हुए, कोहनियाँ जाँघों पर, एक हाथ उसके मुँह के क़रीब, दूसरा उस हाथ की कलाई को पकड़े हुए। "मेरे इस हाथ में रिवॉल्वर था।" उसने उस हाथ को मोड़ा, जो उसके मुँह के क़रीब था। "मैं अपने शरीर को उसी जैसी स्थिति में ले आया और रिवॉल्वर के सिरे को अपने मुँह में रख लिया। मैं भयंकर महसूस कर रहा था; मेरा जी उल्टी करने को हो रहा था। मैंने पूरी ज़िंदगी में कभी इतना बुरा महसूस नहीं किया था। मैं सोचता हूँ, मैं अच्छी तरह समझता था कि वह कैसा महसूस कर रही थी।" उसे हमारे साथ यह कहानी बताते देखना बहुत मर्मस्पर्शी था। "मैं नहीं जानता कि हम वहाँ कितनी देर बैठे रहे और मैं उस दुख को बाँटता रहा, जिससे वह गुज़र रही थी।"

"कुछ समय बाद मेरी भावनाएँ साफ़ हुईं। मैंने धीरे-धीरे पिस्तौल अपने मुँह से कुछ इंच बाहर निकाली। ऐसा लगा, जैसे काफ़ी समय बाद मैंने अपनी बहन को भी ऐसा करते हुए महसूस किया। मैंने इंतज़ार किया और फिर रिवॉल्वर को अपने चेहरे से दूर हटा लिया। एक बार फिर, जैसे सदियों बाद मेरी बहन ने मेरा अनुसरण किया। आँसू मेरे गालों पर बह रहे थे। मैंने इस पूरे समय उसकी तरफ़ नहीं देखा था, क्योंकि हम अगल-बग़ल में बैठे थे, लेकिन मैं जानता था कि वह भी रो रही होगी।" उसकी आँखें दोबारा केंद्रित हुईं और वह ख़ुश दिखने लगा। "अंततः मैंने रिवॉल्वर अपने सामने फ़र्श पर फेंक दिया; मेरी बहन ने भी ऐसा ही किया। मैं नहीं जानता कि मैंने ऐसा क्यों किया, लेकिन मैं उससे कहने को एक चीज़ भी नहीं सोच पाया। मैं तो बस यह जानता था कि मुझे *कुछ* करना था।"

मैं बहुत आभारी हूँ, जो उसने हमें अपनी कहानी सुनाई। यह इस बात की मूल्यवान मिसाल है कि तालमेल और बॉडी लैंग्वेज किस तरह मौखिक शब्दों से ज़्यादा शक्तिशाली हो सकती हैं।

आवाज़ का तालमेल करें

जैसा हमने अभी-अभी देखा, सिर्फ़ बॉडी लैंग्वेज की नक़ल करने से जुड़ने और विश्वास दिलाने की योग्यता में भारी फ़र्क़ पड़ सकता है। इससे एक संदेश जाता है: "मैं आपके साथ हूँ। हम अब एक ही पन्ने पर हैं।" अब आवाज़ के लक्षणों की

नक़ल करके इसे एक क़दम आगे ले जाएँ। सामने वाले की आवाज़ की नक़ल करने से अचेतन रूप से तालमेल बनता है, न केवल आमने-सामने की स्थितियों में, बल्कि फ़ोन पर भी, जहाँ केवल आवाज़ का ही सहारा होता है। सामने वाले की मनोदशा, ऊर्जा और गति से मेल बनाएँ। ये आवाज़ के लक्षण आवाज़ की गति, लहज़े, ऊँचाई और तीव्रता से ताल्लुक़ रखते हैं।

सरल भाषा में कहें, तो किसी तेज़ बात करने वाले को और कोई चीज़ इतना नहीं बिचकाती, जितना कि धीमे बात करने वाला। दूसरी ओर, किसी धीमे बोलने वाले को ज़ोर-ज़ोर से बोलने वाले की आवाज़ से ज़्यादा परेशान कोई दूसरी चीज़ नहीं करती। इसी तरह, कोमल वार्तालाप करने वाले को कोई दूसरी चीज़ इतना परेशान नहीं करती, जितना कि भर्राई आवाज़ का कर्कश स्वर करता है। मैं सोचता हूँ कि आप समझ गए होंगे।

अगर आप सामने वाले की बॉडी लैंग्वेज, नज़रिये और आवाज़ के लहज़े की नक़ल कर लेते हैं, तो उनकी भावनाएँ आपमें अपने आप आ जाएँगी। आप उन्हीं की तरह महसूस करने लगेंगे!

अभ्यास

अपनी आवाज़ को समान बनाएँ

जिन लोगों से आप मिलते हैं, एक दिन के लिए उनके वॉल्यूम, गति, लहज़े और पिच (उतार-चढ़ाव) की नक़ल करने में मज़े करें। अति न करें। आपको उनके समान बनने में जितना कम से कम करने की ज़रूरत हो, उतना ही करें।

राज़ी करना और सामंजस्य

जब आपकी बॉडी लैंग्वेज, आवाज़ का लहज़ा और शब्द सभी एक ही बात कह रहे होते हैं, तो आपके पास पूरा नज़रिया होता है - इसे *सामंजस्यपूर्ण* होना कहा जाता है। इसका दरअसल यह मतलब है कि आप विश्वसनीय हैं। आइए एक मिनट के लिए *द टुनाइट शो* की ओर चलते हैं। यदि लेनो एक रात बाहर आकर दर्शकों से कहते हैं, "आज रात हम मज़े करने वाले हैं!" लेकिन उनके शरीर और चेहरे के हाव-भाव सचमुच क्रोध भरे लग रहे हों, तो आपको विश्वास नहीं होगा। बॉडी लैंग्वेज आवाज़ के लहज़े और शब्दों दोनों पर भारी पड़ती है।

अपने किसी परिचित से कहें, "वाक़ई मेरा दिन बेहतरीन गुज़र रहा है," और साथ में अपना सिर इधर से उधर ना के अंदाज़ में हिलाएँ। देखें कि क्या वे आपकी मुद्राओं के बावजूद आपके शब्दों पर विश्वास करते हैं। वे नहीं करेंगे। अब यही चीज़ ग़ुस्से भरी

आवाज़ के साथ कहें। क्या वे आप पर यक़ीन करेंगे? ज़ाहिर है नहीं। आपकी आवाज़ का लहज़ा आपकी सच्ची भावनाओं को उजागर कर देता है।

1967 में लॉस एंजेलिस में युनिवर्सिटी ऑफ़ कैलिफ़ोर्निया में डॉ. अल्बर्ट मेहराबियन ने एक शोधपत्र प्रकाशित किया, जिसका शीर्षक था, "डिकोडिंग ऑफ़ इनकनसिस्टेंट कम्युनिकेशन।" इसमें उन्होंने बताया कि आमने-सामने के संवाद में हम जिस पर प्रतिक्रिया करते हैं, उसका 55 प्रतिशत दृश्यात्मक होता है, 38 प्रतिशत संप्रेषण की आवाज़ होती है और केवल 7 प्रतिशत का ही ताल्लुक़ वास्तविक शब्दों से होता है। दूसरे शब्दों में, लोग सबसे पहले देखी गई चीज़- यानी आपकी मुद्राओं और बॉडी लैंग्वेज - को विश्वसनीय मानेंगे, फिर आपकी आवाज़ के लहज़े को और अंत में, उन शब्दों को, जिनका आप इस्तेमाल करते हैं। जब ये तीनों - दृश्यात्मक, ध्वन्यात्मक और शाब्दिक - एक ही चीज़ कह रहे होते हैं, तो हम इसे सामंजस्यपूर्ण - या विश्वसनीय - होना कहते हैं।

आमने-सामने के संप्रेषण में लोग देखे हुए को सबसे ज़्यादा विश्वसनीय मानते हैं, इसके बाद आवाज़ के लहज़े को और सबसे कम सुने गए शब्दों को।

मैं एक बार एक राष्ट्रीय मीडिया कॉरपोरेशन के कॉन्फ़्रेंस रूम में बैठा था, जहाँ मैंने कई वरिष्ठ मैनेजरों को अकेले में तीव्र प्रशिक्षण दिया। उत्पादन के वाइस प्रेसिडेंट टेरी मेरे सामने टेबल पर बैठे थे। उन्होंने कहा, "मैं लोगों के साथ तालमेल बनाने की सारी अवधारणा जानता हूँ, लेकिन मैं बस यह कर नहीं पाता।" टेरी ने तुरंत संकेत दिया कि कंपनी के भीतर उनकी ऊँची महत्त्वाकांक्षाएँ थीं, लेकिन उन्हें कई बार प्रमोशन नहीं दिया गया। "लोग मेरी बात सुनते तो हैं, लेकिन मैं संबंध नहीं बना पाता।" इन पहले कुछ पलों में ही टेरी की समस्या या कम से कम इसका काफ़ी बड़ा हिस्सा मुझे साफ़ दिख गया।

वे मेरे सामने बैठे थे, उनकी कोहनियाँ बोर्डरूम की टेबल पर टिकी थीं और उनके हाथ मीनार मुद्रा में थे, जैसे प्रार्थना करते समय होते हैं। उनके बोलते समय उनकी अँगुलियाँ होंठों को ठोक रही थीं। उनकी आवाज़ झटकों में आ रही थी। उनकी निगाहें विचारों और शब्दों की तलाश में चारों ओर भटक रही थीं। टेरी का शरीर घबराहट और अधीरता की भावनाएँ दर्शा रहा था। मेरे शरीर ने उनके शरीर के अहसास को ग्रहण कर लिया और मुझे भी वैसा ही महसूस होने लगा। बाद में मुझे पता चला कि वे हर समय अधीरता के ऐसे ही संकेत देते रहते थे। फलस्वरूप जब दूसरे लोग टेरी की राय माँगते थे, तो वे अक्सर इस तरह से अपनी बात शुरू करते थे, "इसमें बस एक पल लगेगा," या "मैं आपका ज़्यादा समय नहीं लूँगा।"

लेकिन असली मज़े की बात यह है: जब दूसरे लोग सोचते थे कि टेरी बदतमीज़ी की हद तक अधीर थे, तो टेरी ख़ुद यह मानते थे कि वे उत्साह और ऊर्जा प्रदर्शित कर रहे थे।

टेरी असामंजस्यपूर्ण थे; वे मिश्रित संदेश भेज रहे थे। दूसरों के साथ जुड़ने और अच्छे इरादे वाले संदेश भेजने की उनकी योग्यता ख़तरे में थी, साथ ही उनके प्रमोशन की संभावना भी ख़तरे में थी।

सौभाग्य से, टेरी की समस्या को सुलझाना आसान था। सबसे पहले तो मैंने उन्हें दिखाया कि साँस को सीने से पेट तक कैसे लाया जाता है: उनकी सामान्य, चिंतातुर, लड़ो-या-भागो प्रकार की साँस से ज़्यादा तनावमुक्त और केंद्रित प्रकार की साँस, जिसका इस्तेमाल मार्शल आर्ट्स में या पेशेवर वक्ताओं और संगीतकारों द्वारा किया जाता है। (पृष्ठ 244-245 में आप सीखेंगे कि यह कैसे करना है।)

दूसरी बात, हमने आवाज़ के लहज़े की जाँच की। मैंने चार नज़रिये चुने: *क्रोधपूर्ण, आश्चर्यपूर्ण, चिंतित* और *नम्र।* फिर मैंने उन्हें चार वाक्यांशों की सूची दिखाई: "हमें काम करना है," "मैं भूखा हूँ," "पिछले सप्ताह की ब्रीफ़िंग का क्या हुआ?" और चौथे वाक्यांश के रूप में उस दिन की तारीख़, "14 अगस्त।"

मैंने उनसे नज़रिया चुनकर एक वाक्य कहने को कहा। मेरा काम यह पता लगाना था कि उन्होंने कौन सा नज़रिया चुना था। पहलेपहल तो मैं काफ़ी दूर था। जब उनके ख़्याल से वे हैरान लग रहे थे, तो मैंने सोचा कि वे नाराज़ थे, जब उनके ख़्याल से वे नम्र थे, तो मैंने सोचा कि वे चिंतित थे।

अगर आपके शब्द और बॉडी लैंग्वेज एक ही चीज़ नहीं कह रहे हैं, तो लोग दुविधा में पड़ जाते हैं और छिटक जाते हैं।

इसके बाद हमने अपनी भूमिकाएँ उलट लीं। रोचक बात यह थी कि वे लगभग हमेशा मेरे भाव को पकड़ने में कामयाब रहे। उन्होंने एक बार फिर अभिव्यक्ति की भूमिका सँभाली और मैंने उनसे कहा कि वे एक पल के लिए ठहरकर अपनी आँखें बंद कर लें, अपनी साँस पर ध्यान दें और कोई ऐसा समय याद करें, जब उन्होंने सचमुच उस भावना को महसूस किया हो, जिसे वे व्यक्त करने की कोशिश कर रहे थे। इसके बाद ही वे उस भावना के साथ अपना वाक्य कहें। कमाल की बात! यह कारगर रहा। टेरी का कारोबारी व्यक्तित्व उनकी भावनाओं की राह में आड़े आ रहा था। टेरी ने अपनी साँस को जितना ज़्यादा शांत किया, उनकी सच्ची भावनाएँ उनकी आवाज़ में उतना ही ज़्यादा झलकने लगीं।

याद है ना, विश्वसनीय होने के लिए आपको पहले विश्वसनीय समझे जाने की ज़रूरत है। जब आप सामंजस्यपूर्ण नहीं होते हैं, तो लोग शंकालु हो जाते हैं, क्योंकि आपको देखकर ऐसा नहीं लगता, मानो आप सचमुच अपने दिल की बात कह रहे हों।

एक बार जब टेरी ने सामंजस्यपूर्ण बनना सीख लिया, तो उनकी संबंध-समस्या अतीत की चीज़ बन गई।

फ़ीडबैक - इसे दें, इसे लें

टेरी की समस्या के हृदय में फ़ीडबैक देने और लेने के बीच एक खाई थी। दूसरे लोगों का फ़ीडबैक आमने-सामने के संवाद के उतार-चढ़ाव से ज़्यादा चीज़ों का नियमन और नियंत्रण करता है; यह हमारी अत्यावश्यक शारीरिक लयों, हमारे भावनात्मक संतुलन, हमारे स्वास्थ्य और हमारे होशोहवास के लिए ज़िम्मेदार होता है। हम दूसरे लोगों के फ़ीडबैक के बिना ज़िंदा नहीं रह सकते।

क्या आपने टॉम हैंक्स वाली *कास्ट अवे* फ़िल्म देखी थी? जब वे रेगिस्तानी टापू पर अकेले थे, तो वे मनोवैज्ञानिक और भावनात्मक रूप से सिर्फ़ इसलिए सही-सलामत रहे, क्योंकि वे एक ऐसे व्यक्ति को ईजाद कर पाए, जिससे वे बात कर सकें और फ़ीडबैक पा सकें। उन्होंने एक वॉलीबॉल को एक व्यक्ति के सिर का रूप दे दिया (जिसे उन्होंने विल्सन कहा) और फिर उस पर एक व्यक्तित्व प्रक्षेपित कर दिया। विल्सन उनका सबसे अच्छा मित्र बन गया। उन्होंने उससे बात की, उसे अपनी भावनाएँ बताईं और उसकी सलाह माँगी। टॉम और विल्सन के बीच गहरा भावनात्मक संबंध बन गया। विल्सन ने उनके होशोहवास को क़ायम रखा। अगर आपने फ़िल्म नहीं देखी है, तो यह आपको थोड़ा पागलपन भरा लग सकता है, लेकिन सच्चाई यही है कि दूसरे लोगों के फ़ीडबैक के बिना हमारे शरीर की लयें अस्त-व्यस्त हो जाती हैं और हम बेचैन हो जाते हैं।

कोई भी किसी दीवार से बात करना पसंद नहीं करता। लोगों पर प्रतिक्रिया करें और आप जो संबंध बनाएँगे, वह ज़्यादा मज़बूत बनेगा।

जब आप दूसरे लोगों के साथ जुड़ाव बनाते हैं, तो फ़ीडबैक मुलाक़ात की गुणवत्ता के लिए ज़िम्मेदार होता है। कल्पना करें कि आप अकेले टेनिस खेल रहे हैं। अगर आप गेंद को नेट के ऊपर से मार देते हैं और यह वापस नहीं लौटती है, तो आपको एक और गेंद पर प्रहार करना होगा। फिर एक और। काफ़ी जल्दी ही आप उकता जाएँगे।

जो लोग फ़ीडबैक नहीं देते हैं, वे उबाऊ और पेचीदा लगते हैं और उनका व्यवहार ख़ुद पूरी होने वाली भविष्यवाणी बन जाता है। जुड़ाव दोतरफ़ा व्यवस्था है, जिसमें प्रतिभागी एक दूसरे को प्रोत्साहित करते हैं। अगर आप रुचिवान दिखते हैं और रुचि से काम करते हैं, तो मैं मान लेता हूँ कि आप रुचिवान हैं। अगर आप प्रतिक्रिया नहीं करते हैं, तो मैं मान लेता हूँ कि आपकी रुचि नहीं है और मेरी इच्छा होती है कि काश मैं कहीं और होता। अपनी रुचि दिखाने के लिए शरीर और चेहरे का इस्तेमाल करें।

आगे की ओर झुकें, तिरछे झुकें, अपनी सीट के कोने पर बैठें, मुस्कराएँ, त्योरी चढ़ाएँ, कंधे उचकाएँ, हवा में हाथ उछालें, सिर हिलाएँ, हँसें, रोएँ... *प्रतिक्रिया करें!* जब आपका बॉस या ग्राहक या सहकर्मी आपसे बात करे, तो फ़ीडबैक दें। मैं कर्मचारियों से लगातार यह कुंठाजनक बात सुनता हूँ कि उनके बॉस उन्हें फ़ीडबैक नहीं देते हैं।

देखें कि दूसरे लोग कैसे फ़ीडबैक देते हैं, ख़ास तौर पर वे लोग जिनकी आप प्रशंसा करते हैं। नकारात्मक फ़ीडबैक पर निगाह रखें - वह फ़ीडबैक जो संबंध को तोड़ता है। अपनी प्रतिक्रियाओं को सूक्ष्म, लेकिन पहचान योग्य बनाने का अभ्यास करें, बशर्ते आप ऐसा कर सकें। ग़ौर करें कि लोग फ़ीडबैक को किस तरह मान्यता देते हैं।

अपनी कक्षाओं में मैं प्रतिभागियों से एक फ़ॉर्म भरने को कहता हूँ और फिर कहता हूँ कि इसे पूरा करने के बाद वे केवल ग़ैर-शाब्दिक फ़ीडबैक देकर मुझ तक यह संदेश पहुँचाएँ - और यह सुनिश्चित करें कि मुझे उनका संदेश मिल गया है। आप हैरान रह जाएँगे कि मुझे कितनी अलग-अलग तरह की प्रतिक्रियाएँ मिलती हैं, जिनमें हाथ लहराने से लेकर आँख मारने तक, आँख के चश्मे को सही करने से नाक छूने तक, मुस्कराते हुए सिर हिलाने से लेकर आँखों को लगभग अदृश्य सँकरा करने तक की चीज़ें शामिल हैं। आम नियम यह है कि आप जितने ज़्यादा सूक्ष्म होते हैं, आप उतनी ही ज़्यादा अंतरंगता हासिल करते हैं। किसी नीलामी में कुछ लोग बोली लगाते समय हाथ लहराते हैं या बड़ी मुद्राओं का इस्तेमाल करते हैं, जबकि बोली लगाने वाले ज़्यादा अनुभवी लोग लगभग अदृश्य इशारे करते हैं। सूक्ष्मता से विश्वास व्यक्त होता है।

अच्छी तरह दिए गए फ़ीडबैक से लोगों को ऐसा महसूस होता है कि आप उन पर ध्यान दे रहे हैं और वे आप तक जो संदेश पहुँचा रहे हैं, उसका असर हो रहा है।

अभ्यास

फ़ीडबैक

आज फ़ीडबैक के साथ खेलें। जब आप किसी बातचीत में संलग्न हों या मीटिंग में हों, तो आप केवल बॉडी लैंग्वेज (सिर हिलाने, मुस्कराने आदि) या केवल बोली गई भाषा (“हाँ,” “नहीं,” “बिलकुल,” “कैसे?”) या दोनों का इस्तेमाल करके यह दिखा सकते हैं कि आप समझते हैं और सहमत या असहमत हैं। एक-दो मिनट तक फ़ीडबैक दें और फिर इसे रोक लें। केवल ग़ैर-शाब्दिक फ़ीडबैक दें। केवल मौखिक फ़ीडबैक दें। दोनों दें। कोई फ़ीडबैक न दें। देखें कि आप कितना कम फ़ीडबैक दे सकते हैं; देखें कि आप कितने सूक्ष्म हो सकते हैं।

ज़्यादा व्यापक परिप्रेक्ष्य में देखें, तो पूरी ज़िंदगी ही फ़ीडबैक है। समूचा व्यवहार एक फ़ीडबैक चक्र है और किसी तरह के उद्दीपन पर प्रतिक्रिया है। आप क्या चाहते हैं, यह जानकर आप विकास करते हैं और आगे बढ़ते हैं, आप काम करते हैं, फ़ीडबैक पाते हैं और उस फ़ीडबैक के आधार पर अपने काम में बदलाव करते हैं, जब तक कि आपको वह नहीं मिलने लगता, जो आप चाहते हैं। आप फ़ीडबैक को समझने में जितने बेहतर होते हैं, आपके जीवन की गुणवत्ता भी उतनी ही बेहतर होती है।

नियम यह है कि आप जितने ज़्यादा सूक्ष्म होते हैं, आप उतनी ही ज़्यादा अंतरंगता हासिल करते हैं।

जब आप दूसरे लोगों के साथ जुड़ते हैं, चाहे यह व्यवसाय में हो या सामाजिक मेलजोल में, आपका लक्ष्य यह है कि सामने वाला आपका स्वागत करे, आपसे दूर न चला जाए। अपने नज़रिये को ढालकर, अपने हृदय को खोलकर, बॉडी लैंग्वेज की नक़ल करके, सामंजस्यपूर्ण बनकर और फ़ीडबैक देकर तथा सामने वाले के फ़ीडबैक पर प्रतिक्रिया करके आप सामने वाले की बचाव की सहज इंद्रियों को शिथिल कर देंगे।

90 सेकंड का सार

नज़रिया कुंजी है

- नज़रिया संक्रामक है। यह आपके बारे में वह पहली चीज़ है, जिस पर लोग ग़ौर करते हैं और यह तुरंत आपके आस-पास वाले लोगों को अपने रंग में रंग देता है।
- नज़रिया आपकी बॉडी लैंग्वेज, आपकी आवाज़ के लहज़े और आपके शब्दों के चयन से मिलकर बनता है। अगर आप उत्साही हैं, तो उत्साही दिखें, अपनी आवाज़ को उत्साही रखें और उत्साही शब्दों का इस्तेमाल करें।
- आप अपने नज़रिये को नियंत्रित और संतुलित कर सकते हैं, *बशर्ते आप चाहें।* आपका मस्तिष्क और आपका शरीर एक ही तंत्र के दो हिस्से हैं - एक को

बदलेंगे, तो दूसरा अनुसरण करेगा।
- सचमुच उपयोगी नज़रिये (गमर्जोशी, उत्साही और आत्मविश्वासी बनना) लोगों को हमारी ओर आकर्षित करते हैं। दूसरी ओर, सचमुच अनुपयोगी नज़रिये (नाराज़, घमंडी या अधीर होना) लागों को विकर्षित करते हैं। इन दोनों प्रकार के नज़रियों में फ़र्क़ करना सीखों।

बॉडी लैंग्वेज

आपकी बॉडी लैंग्वेज क्या कहती है, इस बारे में जागरूक बनें, क्योंकि आपसे संबंध जोड़ते वक़्त लोग आधे से ज़्यादा ध्यान इसी पर देते हैं।

- खुली बॉडी लैंग्वेज - बिना बँधे हाथ-पैर, आँखों का अच्छा संपर्क, मुस्कराना, आगे झुकना - हृदय को खोलता है और स्वागत करता है। यह संकेत देता है, "मैं व्यवसाय के लिए खुला हूँ।"
- बंद बॉडी लैंग्वेज - बाँहें रक्षात्मक अंदाज़ में बँधी हुई, आँखों के संपर्क से कतराना, अपने हाथ छुपाना, दूर हटना - हृदय की रक्षा करती है और विकर्षित करती है। इससे यह संकेत मिलता है, "मैं व्यवसाय के लिए बंद हूँ।"
- अपने हृदय का संकेत - बँधे हुए हाथ, क्लिपबोर्ड या काग़ज़ों का पुलिंदा बीच में नहीं होना चाहिए - मिलने वालों के हृदय की ओर करना यह प्रदर्शित करने का एक आसान तरीक़ा है कि आप व्यवसाय के लिए खुले हैं।

बॉडी लैंग्वेज और आवाज़ की विशेषताओं की नक़ल करना

तालमेल वाले लोग अचेतन रूप से एक दूसरे की बॉडी लैंग्वेज और भाषा की विशेषताओं की नक़ल करते हैं। अगर आप किसी दूसरे के शरीर की मुद्राओं की जान-बूझकर नक़ल करते हैं, तो आप समझ और विश्वास का अहसास उत्पन्न कर देंगे और आश्चर्यजनक जुड़ाव बन सकता है। इसी तरह, अगर आप सामने वाले की आवाज़ की नक़ल करते हैं - किसी धीमे बोलने वाले से धीमे बोलना, किसी तेज़ बोलने वाले से तेज़ी से बोलना, शांत बोलने वाले से शांत बोलना - तो आपमें जल्द ही तालमेल बन जाएगा।

सामंजस्य

जब आपकी बॉडी लैंग्वेज, आवाज़ का लहज़ा और शब्द सभी एक ही चीज़ कहते हैं, तो आप सामंजस्यपूर्ण या विश्वसनीय होते हैं। राज़ी करने के लिए आपको विश्वसनीय होना होता है। यदि आपके शब्द और आपकी बॉडी लैंग्वेज एक ही चीज़ नहीं कह रहे

हैं, तो लोग दुविधा में पड़ जाएँगे और बिचक जाएँगे। इसलिए यह सुनिश्चित करें कि आपका शरीर ऐसे संकेत नहीं दे रहा हो - चाहे यह अधीरता, चिढ़ या बेध्यानी हो - जो आपके शब्दों से मेल नहीं खा रहे हों।

फ़ीडबैक

- फ़ीडबैक दें और लें, शाब्दिक भी और ग़ैर-शाब्दिक भी: रुचिवान दिखें और रुचि लेकर काम करें, आगे की ओर झुकें, कुर्सी के कोने पर बैठ जाएँ, मुस्कराएँ, कंधे उचकाएँ, हँसें। अगर आप प्रतिक्रिया नहीं करते हैं, तो लोग यह मान लेंगे कि आपकी रुचि नहीं है और वे सोचेंगे कि काश वे कहीं और होते।
- फ़ीडबैक मुलाक़ात को योजना, दिशा और गहराई देता है। जब आप जुड़ाव बना रहे हैं, तो फ़ीडबैक उस मुलाक़ात की निरंतर गुणवत्ता के लिए ज़िम्मेदार होता है।
- अच्छी तरह दिए गए फ़ीडबैक से लोगों को ऐसा महसूस होता है कि आप उन पर ध्यान दे रहे हैं और वे आपके साथ जो संवाद कर रहे हैं, उसका असर हो रहा है।

4

मस्तिष्क की भाषा बोलें

जब तुरंत संबंध जोड़ने की बात उठती है, तो अच्छे इरादे हमें ऐसी जगहों पर ले जा सकते हैं, जहाँ जाने का हमारा कभी इरादा नहीं था। इस विमान के कैप्टेन की बात सुनें, जिसमें मैंने कुछ समय पहले यात्रा की थी: “आप कैसे हैं, देवियों और सज्जनो, मैं कैप्टेन बोल रहा हूँ। हमारे विमान में आपको देखकर अच्छा लगा। अब जब हम रास्ते में हैं, तो मैंने सोचा कि आपको बता दूँ कि हमें किसी बुरे मौसम की उम्मीद नहीं है, इसलिए हमें कोई झटके नहीं लगेंगे और अगर हर चीज़ योजना के मुताबिक़ होती है, तो समय पर लंदन पहुँचने में कोई समस्या नहीं होनी चाहिए।”

उह! हवा में उड़ान भरने का सारा तनाव, जो मुझे पहले कभी महसूस हुआ था, अचानक ही सक्रिय हो गया। उस दिन मेरा समय अच्छा गुज़रा था - हवाई अड्डे तक सुचारु यात्रा हुई थी, स्टाफ़ विनम्र था, सीट बेहतरीन थी। लेकिन अब, यहाँ कैप्टेन अक्सर हवाई यात्रा करने वाले हर यात्री को सबसे बुरे डर याद दिला रहा था - झटकों वाली उड़ान, बुरा मौसम और समय पर मंज़िल तक पहुँचने में समस्याएँ। यह महसूस करने वाला मैं अकेला यात्री नहीं था। दूसरे यात्रियों के बीच भी काफ़ी घबराहट भरी निगाहों का आदान-प्रदान हुआ।

हमारा कैप्टेन यात्रियों के साथ संबंध जोड़ने में इसलिए नाकाम रहा था, क्योंकि उसने सकारात्मक अंदाज़ में बात नहीं की थी और वह नहीं कहा था, जो वह कहना चाहता था, “आराम से बैठें, यात्रा सुचारू होगी और हम समय पर पहुँच जाएँगे।” और ठीक यही हुआ भी। सकारात्मक शब्दों में बात करने में नाकाम रहने से पायलट ने यात्रियों के दिमाग़ में बहुत सारे नकारात्मक सुझाव बो दिए।

आपका मस्तिष्क केवल सकारात्मक जानकारी की ही प्रोसेसिंग कर सकता है

आपके फ़्रिज में दूध कहाँ पर है? मुझे यक़ीन है कि आप जानते होंगे, लेकिन ज़रा बताएँ तो सही, आप कैसे जानते हैं? ऐसे: आपने अपने दिमाग़ में अपने फ़्रिज के अंदर की तसवीर बनाई और देखा कि दूध कहाँ पर रखा था। आश्चर्यजनक।

रोलिंग स्टोन्स का आपका प्रिय गीत कौन सा है (या किसी दूसरे बैंड का, जिसे आप बहुत पसंद करते हैं)? पता लगा लिया? कैसे? आपने जाँच करने के लिए इसे अपने दिमाग़ में चलाकर सुना।

बालू कैसी महसूस होती है? वही अवधारणा। आप इंद्रियगत जानकारी हासिल करने के लिए अपने दिमाग़ के भीतर गए और अपने अनुभव की जाँच की।

चित्र, ध्वनियाँ और भावनाएँ - यही मस्तिष्क की भाषा है। इंद्रियों की दी जानकारी के बाद बोली गई भाषा का स्थान आता है। अब, क्या आप अपनी कोई ऐसी तसवीर बना सकते हैं, जिसमें आप कोई चीज़ नहीं कर रहे हों? कोई चीज़ महसूस नहीं कर रहे हों? कोई चीज़ नहीं देख रहे हों? आप नहीं कर सकते, क्योंकि मस्तिष्क नकारात्मक चित्रों, ध्वनियों या भावनाओं की प्रोसेसिंग नहीं कर सकता। मेरा मतलब यह है। अपनी मानसिक आँख में क्या आप अपनी एक ऐसी तसवीर बना सकते हैं, जिसमें आप कुत्ते को न खिला रहे हों? नहीं, आप नहीं बना सकते। आप तो बस ऐसी कोई तसवीर बना सकते हैं, जिसमें आप कोई दूसरी चीज़ कर रहे हों - कुत्ते के पास खड़े हों, कुत्ते को टहला रहे हों, कुत्ते के साथ बंजी जम्पिंग कर रहे हों। ये सभी आपकी ऐसी तसवीरें हैं, जिनमें आप कुत्ते को *नहीं* खिला रहे हैं। आपका मस्तिष्क केवल सकारात्मक जानकारी के साथ काम कर सकता है। इसे यह जानकारी आपकी पाँच इंद्रियों के अनुभव से मिलती है। फिर मस्तिष्क इस अनुभवों को उस भावनात्मक ब्लेंडर में मिलाता है, जिसे हम कल्पना कहते हैं।

ज़्यादा ख़ुशी या ज़्यादा समस्याएँ?

मैंने हाल ही में अपने ऑफ़िस के लिए एक नया कंप्यूटर सिस्टम ख़रीदा। जब मैंने मदद के लिए महिला को धन्यवाद दिया, तो उसने जवाब दिया, “कोई समस्या नहीं।”

समस्या? समस्या अचानक कहाँ से आ गई? मैंने कभी समस्या के बारे में नहीं सोचा था - अभी तक। आइए, दोबारा कोशिश करते हैं।

“आज आपकी मदद के लिए धन्यवाद।”

“इससे ख़ुशी हुई।”

आह, “ख़ुशी।” अब यह काफ़ी बेहतर महसूस करता है। किसी भी दिन समस्याओं की जगह पर ख़ुशी दे दो, तो बेहतर है, अवचेतन रूप से भी - और अवचेतन ही तो वह स्थान है, जहाँ हमारी भाषा की ज़्यादातर प्रोसेसिंग होती है। “लड़ाई कैसी चल रही है?” या

“आपको देखकर अच्छा लगा।” इनमें से आप किस वाक्य से अपना अभिवादन पसंद करते हैं?

आइए, सबसे सरल संभव स्तर पर शुरुआत करते हैं। अगर आप किसी कुत्ते को “उछलो” पर उछलना सिखाना चाहते हैं, तो आप क्या सोचते हैं, कुत्ता क्या करेगा, जब आप अपनी आवाज़ के लहज़े को बदले बिना कहते हैं “मत उछलो?”

जो शब्द आप चुनते हैं, उनमें निहित संदेशों के बारे में जागरूक बनें। “कोई दिक्क़त नहीं” के बजाय कहें “मुझे ख़ुशी है,” या “आपका स्वागत है।”

आपने सही कहा - कुत्ता उछलेगा! हम इंसान भी, जो भाषा को समझ सकते हैं, जब आपको कहते सुनते हैं, “मत उछलो,” तो हमें पहले उछलने के बारे में सोचना पड़ता है और फिर दूसरी चीज़ करनी होती है। ऐसा इसलिए है, क्योंकि “मत” और ऐसे ही तमाम नकारात्मक शब्द सच्चे मायनों में भाषा नहीं हैं।

तो, अगर “मत,” या आम तौर पर नकारात्मक शब्द, मस्तिष्क में दर्ज नहीं होता है, तो फिर ज़रा सोचें कि जब मैं अपनी बेटी से कहता हूँ “अपने कमरे को गंदा मत करो,” तो उसके मन में पहला विचार क्या आएगा?

हाल ही में मैंने एक रिसॉर्ट में मुख्य भाषण दिया, जहाँ स्विमिंग पूल कन्वेंशन हॉल में बना हुआ था। स्वागत भाषण में एसोसिएशन के प्रेसिडेंट ने लोगों से कहा, “कृपया पूल में न गिर जाएँ।” आप देख सकते थे कि उनकी आँखें पल भर के लिए इस तथ्य पर चकरा गईं, जब उन्होंने ठीक ऐसा ही करते हुए अपनी तसवीर देखी। हम अपने साथ भी यही करते हैं, जब हम इस तरह की बातें कहते हैं, “मैं इस सौदे को गड़बड़ नहीं करना चाहता।” और हममें से कितनों ने किसी पत्र का अंत इस पंक्ति से किया है, “यदि आपको ज़्यादा जानकारी चाहिए, तो मुझसे संपर्क करने में न हिचकिचाएँ?”

आप अपने ग्राहकों, सहकर्मियों, रोगियों या विद्यार्थियों के दिमाग़ में उन शब्दों से कितने सारे नकारात्मक सुझाव बोते हैं, जिन्हें आप हर दिन चुनते और इस्तेमाल करते हैं? निश्चित रूप से आप यह कहकर शब्दार्थ-वादी दलील दे सकते हैं कि जब तक आपके ग्राहक आपका मतलब समझते हैं, तब तक यह ठीक है। लेकिन यह ध्यान रखें कि मस्तिष्क को पहले किसी व्यवहार के बारे में सोचना होता है और फिर उसकी जगह पर विपरीत व्यवहार के बारे में सोचना होता है। अगर यह स्थिति है, तो फिर आप अपने ग्राहकों, अधिकारियों या स्टाफ़ के मन में दरअसल कौन से विचार जाग्रत कर रहे हैं, जब आप नीचे दी गई बातें कहते हैं? क्या आप यहाँ पर सकारात्मक और नकारात्मक संदेश पहचान सकते हैं?

- बाजार लुढ़कने की चिंता न करें।
- कोई समस्या नहीं।
- लंबे समय के लिए निवेश करें।

- दहशत में न आएँ!
- हम कोई भी लापरवाह चीज़ नहीं करेंगे।
- जब आपको ज़्यादा जानकारी चाहिए हो, तो मुझे बुला लें।
- मैं उसे बहुत ज़्यादा गंभीरता से नहीं लूँगा।
- हमने हर संभव समस्या से निबटने के इंतज़ाम कर लिए हैं।
- इससे ज़रा भी चोट नहीं पहुँचेगी।
- कोई तरीक़ा नहीं है, जिससे आप हार सकते हैं।
- यह तो मेरी ख़ुशी थी।

यहीं पर आपके *केएफ़सी* का *के* (*जान लें* कि आप क्या चाहते हैं - सकारात्मक शब्दावली में) एक बार फिर काम आता है। व्यवसाय में आपको इस बारे में जागरूक होना चाहिए कि आप भाषा का इस्तेमाल कैसे करते हैं। आपको अपने स्टाफ़ को भी जागरूक होने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए और सकारात्मक में सोचने तथा बोलने की आदत डालनी चाहिए। या इसे दूसरी तरह से कहें: नकारात्मक में न बोलना सीखें। (इसकी प्रोसेसिंग करके देखें!)

विषयवस्तु के ऊपर मनोदशा

जब मानव मस्तिष्क पाँच इंद्रियों द्वारा दी जानकारी और अनुभवों की प्रोसेसिंग करता है, तो अनुभूतियाँ भाषा में बदलती हैं। एक निश्चित स्तर पर दरअसल केवल छह चीज़ें हैं, जो हम हर दिन करते हैं। इन छह में से पाँच का संबंध हमारी इंद्रियों से होता है: हम देखते हैं, सुनते हैं, स्पर्श करते हैं, स्वाद लेते हैं और ख़ुशबू लेते हैं। आपको क्या लगता है, इसके अलावा एकमात्र चीज़ क्या है? हम भाषा की प्रोसेसिंग करते हैं: हम अपने अनुभवों को शब्दों में बदलते हैं और उन्हें संप्रेषित करते हैं।

हर दिन हम संसार में बाहर निकलते हैं और अपनी इंद्रियों से अनुभव ग्रहण करते हैं। फिर हम अपने अनुभवों को स्पष्ट करते हैं, पहले ख़ुद के सामने और फिर दूसरों के सामने। हम शब्दों में सोचते हैं (हम ख़ुद से बात करते हैं) और फिर हम संसार से बात करते हैं, अपने अनुभव बताते हैं।

हमारी ज़िंदगी का बहुत बड़ा हिस्सा अनुभव बताने में गुज़रता है। यह दूसरे लोगों के साथ संबंध जोड़ने में एक मुख्य घटक है। अनुभव बताना मुश्किल काम होता है। हममें से ज़्यादातर लोगों के साथ एक समस्या यह होती है कि हम अपने अनुभव पहले से तय तरीक़ों से बताने के ढर्रे में अटक जाते हैं। यही नहीं, देर-सबेर हम दिमाग़ पर ज़ोर डाले बिना ही सोचने लग जाते हैं!

हर एक की बताने की शैली होती है। कुछ लोग अपने अनुभव ख़ुद को और दूसरों को सकारात्मक अंदाज़ में बताने की आदत डाल लेते हैं, जबकि बाक़ी के ज़्यादातर वर्णन

नकारात्मक दृष्टिकोण से होते हैं। अनुभव बताने की शैली के वैसे तो कई प्रकार हैं, लेकिन मूलतः इन्हें सकारात्मक और नकारात्मक में विभाजित किया जा सकता है।

अनुभव बताने की सकारात्मक शैली का परिणाम यह होता है कि आपको उत्साही, आशावादी और अवसर खोजने में बहुत अच्छा माना जाता है। नकारात्मक शैली आपकी यथार्थवादी (जो समस्याओं को पहचानने में कुशल है) से लेकर घोर निराशावादी की छवि बना देगी। ये शैलियाँ आपके नज़रिये को प्रभावित करती हैं और जैसा कि आप अब तक बहुत अच्छी तरह जान चुके हैं, नज़रिया संक्रामक होता है।

मुझे यक़ीन है कि अगर हमारे कैप्टेन ने इस पर ग़ौर किया हो, तो उसे यही महसूस हुआ होगा कि वह व्यावहारिक और यथार्थवादी तरीक़े से घोषणा कर रहा था, लेकिन उसकी वर्णन शैली ने उसके शब्दों के चयन को प्रभावित किया और नतीजतन उसके संप्रेषण के परिणाम को प्रभावित किया। अच्छी ख़बर यह है कि आप अपनी वर्णन शैली चुन सकते हैं और इस तरह अपने नज़रिये को भी आकार दे सकते हैं। जब आप यह हासिल कर लेते हैं, तो आप इसे भी आकार दे सकते हैं कि आप दूसरे लोगों को कैसा महसूस कराते हैं और वे आपके बारे में कैसा महसूस करते हैं।

इस सारी बात का निचोड़ यह है: आपके अनुभव शब्द बनते हैं, आपके शब्द कार्य बनते हैं, आपके कार्य आदतें बनते हैं, आपकी आदतें चरित्र बनती हैं और आपका चरित्र आपकी तक़दीर बनता है।

कारण और परिणाम

हम सभी में यह बताने की अंदरूनी इच्छा होती है कि चीज़ें क्यों होती हैं। इसके लिए हमारे पास जो सबसे अच्छा साधन है, वह है कारण-और- परिणाम कथन। इस तरह के कथन को बनाने के दो तरीक़े हैं। एक है अपने बाहर की किसी चीज़ को कारण बताना: “अकाउंटिंग वाले उस मूर्ख ने मेरा मूड ख़राब कर दिया था।” दूसरा तरीक़ा है अपने भीतर की किसी चीज़ को इसका श्रेय देना: “मैं जीनियस हूँ!”

ज़ाहिर है, इनमें से कोई भी बात हमेशा सच नहीं होती है, लेकिन कौन सी बात सही है, यह पता लगाने की कुंजी अक्सर एक आसान शब्द के इस्तेमाल में निहित है - एक शब्द, जो संबंध जोड़ने में सबसे ज़्यादा सहायक होता है। यह शब्द है “क्यों।”

बच्चे यह बात जानते हैं। वे बहुत साक्षात्कार लेते हैं। जहाँ तक मैं जानता हूँ, “क्यों” पूछने की उनकी पहले से प्रोग्रामिंग होती है। “हम यहाँ क्यों जा रहे हैं?” “वह आदमी नाक में वह चीज़ क्यों पहने है?” “आप इतनी तेज़ गाड़ी क्यों चला रहे हो?” यह आंतरिक, स्वाभाविक जिज्ञासा है। और देर-सबेर, उनकी इस आंतरिक जिज्ञासा को वे वयस्क लोग दबा देते हैं, किसी कंप्यूटर विंडो की तरह छोटा कर देते हैं, जो अपने बच्चों के लगातार “क्यों? क्यों? क्यों?” से पगला जाते हैं। लेकिन यह जिज्ञासा हमारे भीतर हमेशा रहती है और नेपथ्य में काम करती है, तब भी जब हम वयस्क हो जाते हैं और यह सोचने लगते हैं कि यह जा चुकी है।

हम तर्क, विवेक बुद्धि, तुलना और फ़ीडबैक - जो सबसे अहम है - की प्रोसेसिंग करके प्रजाति के रूप में विकास करते हैं। जिज्ञासा - वह भाव जो "क्यों" के साथ आता है - इस प्रक्रिया में एक अत्यंत महत्त्वपूर्ण तत्व है। क्या आपने कभी ग़ौर किया है कि आपके मस्तिष्क को केवल कारण या केवल परिणाम वाली स्थिति के बजाय कारण-और-परिणाम वाली स्थिति में जानकारी की प्रोसेसिंग करना कहीं ज़्यादा संतुष्टिदायक लगता है। ऐसा इसलिए है, क्योंकि...

तो यह बात है। मैं "क्योंकि" शब्द से पहले ही ऊपर वाली बातें ख़त्म कर सकता था। लेकिन जब मैंने "क्योंकि" शब्द लिखा, तो यह कहीं ज़्यादा संतुष्टिदायक चीज़ की ओर ले जाता लगा। यह आपकी स्वाभाविक जिज्ञासा की तार्किक परिणिति तक ले जा रहा था। इसके अलावा, यह कारण और परिणाम की पूर्ण व्याख्या की संभावना प्रदान कर रहा था। दूसरे शब्दों में: जब आप यह करते हैं, तो यह होता है। हम इसका इस्तेमाल कारोबार में (या किसी दूसरी जगह) संबंध जोड़ने के लिए कर सकते हैं।

अगर आप कोई कारण बताते हैं कि आप कोई चीज़ क्यों कराना चाहते हैं, तो आप उस काम के होने के अवसर बढ़ा देते हैं।

"क्योंकि..."

आप कोई चीज़ क्यों कर रहे हैं, लोगों को वह कारण बताने से इस बात पर एक प्रमुख प्रभाव पड़ता है कि वे आप पर कैसे प्रतिक्रिया करते हैं, क्योंकि प्रायः लोग स्वेच्छा से आग्रह मान लेते हैं, जब उन्हें कारण बता दिए जाते हैं कि उन्हें ऐसा क्यों करना चाहिए। हारवर्ड युनिवर्सिटी के समाज मनोवैज्ञानिक एलन लैंगर ने इसे एक अध्ययन में प्रदर्शित किया। इसका उद्देश्य यह दर्शाना था कि जब लोगों को उचित उद्दीपन दिया जाता है, तो वे स्वचालित ढंग से और बिना सोचे प्रतिक्रिया करते हैं। यह उद्दीपन कारण और परिणाम की बदौलत सक्रिय हुआ था।

यह इस तरह हुआ: एक व्यस्त लाइब्रेरी में फ़ोटोकॉपी कराने वाले लोगों की लंबी लाइन लगी थी। वहाँ एक लड़की लाइन में सबसे आगे खड़े व्यक्ति के पास जाकर बोली, "माफ़ करें, मेरे पास पाँच पन्ने हैं। क्या मैं ज़ेरॉक्स मशीन का इस्तेमाल कर सकती हूँ, क्योंकि मैं जल्दी में हूँ?" यह आग्रह 94 प्रतिशत मौक़ों पर कारगर रहा। बाद में, जब उसी मशीन पर लगे दूसरे समूह के सामने उसी लड़की ने जाकर यह कहा, "माफ़ करें, मेरे पास पाँच पेज हैं। क्या मैं ज़ेरॉक्स मशीन का इस्तेमाल कर सकती हूँ?" तो उसकी सफलता की दर घटकर 60 प्रतिशत हो गई। इसमें हैरानी की कोई बात नहीं थी। असली हैरानी की बात तो तब हुई, जब वही लड़की कुछ समय बाद लाइन के सामने जाकर बोली, "माफ़ करें, मेरे पास पाँच पेज हैं। क्या मैं ज़ेरॉक्स मशीन का इस्तेमाल कर सकती हूँ, क्योंकि मुझे इनकी फ़ोटोकॉपी करनी है?" तो आग्रह की सफलता बढ़कर 93 प्रतिशत हो गई!

स्वचालित प्रतिक्रिया तर्क पर या कम से कम तर्क के प्रदर्शन पर आधारित होती है। लोगों को निर्णय लेने और अपने कार्यों को तर्कसंगत बनाने के कारणों की ज़रूरत होती है। लैंगर के प्रयोग ने दिखा दिया कि भले ही कारण वास्तव में कारण न हो और सिर्फ़ कारण जैसा दिखता हो, लेकिन फिर भी यह सकारात्मक प्रतिक्रिया को प्रेरित करने के लिए काफ़ी होता है। चूँकि "क्योंकि" शब्द के बाद आम तौर पर जानकारी आती है और यह अधिकतर लोगों के लिए एक उद्दीपन बन गया है, इसलिए यह एक पूर्वनिर्धारित प्रतिक्रिया को गतिमान करने लायक़ शक्तिशाली होता है - इस मामले में "हाँ" की प्रतिक्रिया, भले ही ठोस जानकारी नदारद हो। यही हाथ मिलाने में होता है। जब कोई आपकी ओर अपना दायाँ हाथ बढ़ाता है, तो आप भी बिना सोचे ऐसा कर देते हैं। जब आप जल्दी से जुड़ना चाहते हों, तो सामने वाले को "क्योंकि" प्रदान करें और इस बात की काफ़ी अच्छी संभावना बन जाती है कि आप सफल होंगे। मिसाल के तौर पर, अगर आप क्यू कंपनी के साथ व्यवसाय करने का लक्ष्य बना रहे हैं और वहाँ एक मुख्य संपर्क अधिकारी से मिलते हैं, तो यह कहने के बजाय, "मुझे आपसे मिलकर ख़ुशी हुई," यह भी जोड़ दें, "क्योंकि मैंने एक्सवायजेड के साथ आपके बेहतरीन काम के बारे में बहुत कुछ पढ़ा है..."

90 सेकंड का सार

आपका मस्तिष्क केवल सकारात्मक जानकारी की ही प्रोसेसिंग कर सकता है।

चित्र, ध्वनियाँ, भावनाएँ और इससे कम हद तक गंध और स्वाद मस्तिष्क की भाषा हैं। मस्तिष्क नकारात्मक चित्र (कोई चीज़ *न करना* , कोई चीज़ *न देखना*) की प्रोसेसिंग नहीं कर सकता; यह केवल सकारात्मक जानकारी के साथ काम कर सकता है। इसलिए इस बारे में चेतन रहें कि आप जो शब्द चुनते हैं, उनसे दूसरों के दिमाग़ में नकारात्मक सुझाव न बोएँ।

- सकारात्मक अंदाज़ में बोलें।
- "कोई समस्या नहीं" के बजाय कहें, "मुझे ख़ुशी हुई।"
- "फ़ोन करने में न हिचकें" के बजाय "मुझे फ़ोन करें" शब्दों का इस्तेमाल करें।

व्याख्यात्मक शैली

ख़ुद के और दूसरों के सामने अपने अनुभव बताते समय हममें बँधे-बँधाए ढर्रों में अटकने की प्रवृत्ति होती है। चेतन रूप से एक सकारात्मक व्याख्यात्मक शैली बनाएँ और अपने उत्साही नज़रिये से दूसरों को अपने रंग में रंग डालें।

कारण और परिणाम

आप कोई चीज़ क्यों कर रहे हैं, लोगों को यह कारण बताने से इस बात पर काफ़ी असर होता है कि वे आप पर कैसी प्रतिक्रिया करते हैं। लोगों में स्वचालित रूप से उन आग्रहों को मानने की प्रवृत्ति होती है, जब उन्हें कोई कारण बताया जाता है कि उन्हें ऐसा क्यों करना चाहिए। पढ़ते रहें, क्योंकि आप बहुत कुछ सीखने वाले हैं।

5

इंद्रियों के साथ जुड़ें

कार्ल युंग ने देखा कि उनके रोगी अलग-अलग अंदाज़ में अपने अनुभव बताते थे - कुछ अपनी बात को चित्रों में बयान करते थे, बाक़ी इस बारे में बात करते थे कि उनका ध्वन्यात्मक अनुभव कैसा था और बचे हुए लोग इस बात पर ज़्यादा ज़ोर देते थे कि चीज़ें कैसी महसूस हुईं।

सत्तर के दशक के बीच में मुझे मयामी जाना पड़ा। मैं वहाँ एक नए विज्ञापन अभियान के लिए एक क्रूज़-लाइन फ़ोटो शूट की संक्षिप्त जानकारी लेने गया था। एजेंसी टीम ने मुझे बताया, “हम जानते हैं कि जब लोग छुट्टी मनाने जाते हैं, तो वे अच्छा भोजन और ताज़ी हवा चाहते हैं; यह मानी हुई बात है। लेकिन हमारा शोध यह भी बताता है कि लोगों की इंद्रियगत प्राथमिकताएँ होती हैं। कुछ लोग वैकेशन को बुनियादी रूप से सुंदर नज़ारे के लिए चुनते हैं; बाक़ी लोग गतिविधियों के साथ किसी आरामदेह जगह पर दूर जाना चाहते हैं; और कई लोग मूलतः शांति की तलाश में जाते हैं। हम जानते हैं कि ये तीनों पहलू निर्णय लेने की प्रक्रिया के लिहाज़ से अत्यंत महत्त्वपूर्ण हैं, लेकिन अंतिम चयन व्यक्ति की इंद्रियगत प्राथमिकता को संतुष्ट करने से ही प्रभावित होता है।” मुझे बताया गया कि मेरे फ़ोटो सभी तीनों समूहों को आकर्षक लगने चाहिए: देखने वालों को, महसूस करने वालों को और सुनने वालों को।

डॉ. युंग को इस बात पर गर्व होता। क्रूज़ लाइन की विज्ञापन एजेंसी लोगों से संबंध जोड़ने के बारे में जो जानती थी, वह हम सभी के लिए सच है - अलग-अलग लोग अलग-अलग इंद्रियों से संसार को ग्रहण करने का चयन करते हैं। अगर हम उन्हें राज़ी करना चाहते हैं, तो हमें पता लगाना होता है कि वे किस इंद्रिय को पसंद करते या प्राथमिकता देते हैं।

इंद्रियगत प्राथमिकताएँ

जब तक हम किशोरावस्था में पहुँचते हैं, हम तीन मुख्य इंद्रियों - दृश्य, ध्वनि या स्पर्श - में से किसी एक को तरज़ीह देने लगते हैं, जिससे हम संसार की व्याख्या करते हैं। ज़ाहिर है, हम अपनी सभी इंद्रियों का इस्तेमाल करते हैं, लेकिन कुछ लोग दृश्यात्मक पर अधिक भरोसा करते हैं, बाक़ी ध्वन्यात्मक पर निर्भर होते हैं और अन्य काइनेस्थेटिक (स्पर्श या शारीरिक अनुभूति) पर। अवश्यंभावी रूप से वह इंद्रिय सबसे प्रबल बन जाती है, जिसका इस्तेमाल हम मूलतः अपने और दूसरों के साथ संवाद के लिए करते हैं। कुछ शोधकर्ताओं का अनुमान है कि 55 प्रतिशत लोग दृश्यात्मक होते हैं, 30 प्रतिशत काइनेस्थेटिक होते हैं और 15 प्रतिशत ध्वन्यात्मक होते हैं। बाक़ी इसे क्रमशः 40 प्रतिशत, 40 प्रतिशत और 20 प्रतिशत मानते हैं।

स्पष्ट रूप से, संवाद करने का सबसे असरदार तरीक़ा यह है कि आप अपनी संवाद शैली उस व्यक्ति की संवाद शैली के अनुरूप ढाल लें, जिसके साथ आप संवाद कर रहे हैं। इससे मेरा मतलब यह है कि अगर वे चित्रों में सोचते हैं, तो उनसे चित्रों में बात करें, या कम से कम इस बारे में बात करें कि चीज़ें कैसी दिखती हैं। अगर वे ध्वनियों को तरज़ीह देते हैं, तो उन्हें बताएँ कि चीज़ों की ध्वनियाँ कैसी हैं, और अगर उनका झुकाव शारीरिक अनुभूति की ओर है, तो उन्हें बताएँ कि चीज़ें कैसी महसूस होती हैं।

अगर आप प्रेरित करना चाहते हैं या राज़ी करना चाहते हैं, तो अपने संदेश को चित्रों, शारीरिक अनुभूति या ध्वनि में व्यक्त करें।

आइए, मान लेते हैं कि मैं ट्रैवल एजेंट हूँ और कोई मेरी एजेंसी में आकर कहता है, “मैं वैकेशन पर जाना चाहता हूँ।” अगर मैं तुरंत यह पता लगा सकूँ कि वह व्यक्ति काइनेस्थेटिक है, तो मैं कहूँगा, “आप किसी ऐसी जगह के बारे में कैसा महसूस करेंगे, जहाँ बालू नर्म हो, पानी गर्म हो और बिस्तर आरामदेह हो।” दूसरे शब्दों में, मैं उसे बताऊँगा कि यह कैसा *महसूस* होता है, क्योंकि वह इसी तरह अपने निर्णय लेता है (ज़ाहिर है, अवचेतन रूप से)।

अगर मैं अनुमान लगाता हूँ कि वह ध्वन्यात्मक है, तो मैं कहूँगा, “आपको इसकी ध्वनि कैसी लगती है? मैं एक ऐसी जगह के बारे में जानता हूँ, जहाँ आपको सिर्फ़ लहरों और समुद्री पक्षियों की ही आवाज़ सुनाई देगी और यह शहर के हल्ले-गुल्ले से दूर है।” अगर वह दृश्यात्मक है, तो मैं उसे चित्र दिखाऊँगा। “बस, इसकी ओर देखें।”

लेकिन - आप शायद सोच रहे होंगे - जिस पल वह दरवाज़े से अंदर घुसता है, उसी पल आप यह कैसे जान सकते हैं कि उससे किस तरह बात की जाए? यहाँ कुछ संकेत हैं, जिनकी तलाश मैं मुलाक़ात की शुरुआत से ही करूँगा।

दृश्यात्मक लोग इस बारे में बात करते हैं कि चीज़ें कैसी दिखती हैं। वे ऊँची, तेज़, सीधे बिंदु से संबंधित आवाज़ों में बात करने की प्रवृत्ति रखते हैं, क्योंकि वे यह नहीं समझ

पाते कि आप तुरंत वह क्यों नहीं देख सकते हैं, जो वे देख रहे हैं। कोई निर्णय लेने से पहले वे आपकी बातों का प्रमाण देखना चाहते हैं। उनकी साँस सीने में ऊपर और तेज़ होगी। दृश्यात्मक लोग दूसरों को प्रभावित करने के लिए पोशाक पहनते हैं और अक्सर सीधी मुद्रा प्रदर्शित करते हैं। दृश्यात्मक लोग बोलते वक़्त नज़रें मिलाना चाहते हैं। वे गंदगी, बेतरतीबी और अस्त-व्यस्तता से चिढ़ जाते हैं।

दृश्यात्मक लोग लगातार चीज़ों के दिखने का ज़िक्र करते हैं: "अब जब हम संभावनाओं को देख चुके हैं, तो हम भविष्य की ओर निगाह डाल सकते हैं।" "मेरे दृष्टिकोण से ऐसा लगता है, जैसे हमारा लक्ष्य अब आँखों के सामने है। क्या आप देख सकते हैं कि मेरा क्या मतलब है?" सामान्य नियम यह है कि किसी चित्र को देखते समय लोग अपने दाएँ या बाएँ ऊपर देखते हैं। (जब मैं आपसे पूछता हूँ कि आपकी प्रिय शर्ट किस रंग की है, तो आपकी आँखें कहाँ जाती हैं?) उनकी मुद्राएँ ऊपर और बाहर होती हैं, कई बार हवा में चित्र बनाने की भी होती हैं।

ध्वन्यात्मक लोग इस बारे में बात करते हैं कि चीज़ें कैसी सुनाई देती हैं। आम तौर पर, वे शब्दों में माहिर होते हैं, वे राज़ी करने में उस्ताद होते हैं और उनकी आवाज़ मृदु व आकर्षक होती है। उनमें साहसिक सोच की प्रवृत्ति होती है। वे दृश्यात्मक लोगों से ज़्यादा धीरे बोलते हैं और सीने में नीचे से स्थिरता से साँस लेते हैं।

श्रव्यात्मक व्यक्ति प्रायः अपनी पोशाक से एक सुरुचिपूर्ण वक्तव्य देता है। श्रव्यात्मक व्यक्ति सुनते वक़्त अपना सिर एक तरफ़ को थोड़ा सा घुमा सकता है। दरअसल, वह आपकी ओर अपना कान घुमा रहा है और अपनी आँखें हटा रहा है, ताकि आप जो कह रहे हैं, उसकी ध्वनि पर ध्यान केंद्रित कर सके। श्रव्यात्मक लोग अप्रिय ध्वनियों, शोर और आवाज़ों से बिचक जाते हैं।

जब आप किसी ऐसे व्यक्ति की बात सुनते हैं, जो लगातार चीज़ों की ध्वनियों के बारे में बोल रहा हो - "मुझे उसकी आवाज़ का लहज़ा पसंद नहीं आया," "उसने जो कहा, उसकी परिचित ध्वनि थी," "मैं केवल अपने कारण सुना रहा हूँ," "उसके कारण मेरी ज़बान बंद हो गई," "उसने एक ज़बर्दस्त कहानी सुनाई और उसका करतल ध्वनि से स्वागत हुआ" - तो आपको शायद एक श्रव्यात्मक व्यक्ति मिल गया है।

सामान्य नियम यह है कि ध्वनि की तलाश करते वक़्त श्रव्यात्मक लोग कोनों की ओर देखते हैं (दरअसल, अपने कानों की तरफ़)। (जब मैं आपसे पूछता हूँ कि किसी वयस्क का राष्ट्र गान बेहतर लगता है या किसी बच्चे का, तो आपकी आँखें कहाँ जाती हैं?) श्रव्यात्मक लोग बोलते समय प्रायः एक तरफ़ देखते हैं और अपनी मानसिक फ़ाइलों से आवाज़ खोजने पर ध्यान केंद्रित करने के लिए आँखों का संपर्क तोड़ लेते हैं। मुद्राएँ अक्सर उनके शब्दों की लय के अनुरूप होती हैं और वे बोलते वक़्त कई बार अपने मुँह, जबड़े या कानों को छूते हैं।

काइनेस्थेटिक लोग इस बारे में बात करते हैं कि चीज़ें कैसी महसूस होती हैं। वे सामान्यतः भावुक, आरामपसंद और अंतर्बोध वाले होते हैं, हालाँकि कई बार वे संकोची और सावधान भी होते हैं। अगर आप किसी ऐसे व्यक्ति से मिल रहे हैं, जो भरा-पूरा या बहुत खिलाड़ी जैसा है, तो संभवतः आपके सामने एक काइनेस्थेटिक व्यक्ति है। काइनेस्थेटिक

व्यक्तियों को पहचानना काफ़ी आसान होता है, क्योंकि वे हाथों का ज़्यादा उपयोग करते हैं और उन्हें छूने व महसूस करने से संतुष्टि मिलती है। उनके वार्डरोब आरामदेह और रोचक संरचनाओं से भरपूर होते हैं। वे फ़ैशन से ज़्यादा उपयोगिता को पसंद करते हैं।

कुछ... काइनेस्थेटिक... लोग... बहुत... ज़्यादा... धीरे... बोलते ... हैं, या सभी तरह के विवरण बताने लगते हैं, जिसकी वजह से दृश्यात्मक और श्रव्यात्मक लोगों का मन चीख़कर यह कहने का होने लगता है, "मैं इसे दस मिनट पहले ही समझ गया था!" उनकी आवाज़ बाक़ी से ज़्यादा गहरी और धीमी होती है। काइनेस्थेटिक लोगों में विवरण केंद्रित होने की प्रवृत्ति होती है।

काइनेस्थेटिक लागे शारीरिक, स्पर्श प्रधान भाषा पसदं करते हैं: "मैं इसे आज़माने की ओर बहुत झुक रहा हूँ।" "हमारे सामने कुछ अवरोध हैं, लेकिन हम उन्हें पार कर लेंगे।" "मैं किसी भी समस्या को साफ़ करने की कोशिश करूँगा।" "जब मैं अपनी अँगुली किसी ठोस चीज़ पर रख लूँगा, तो मैं उससे संपर्क करके उसे बता दूँगा।" "आइए हम सब ठंडे, शातं और सयंमित रहें।" जब भावनाओं तक पहुँचने की बात आती है, या जानकारी की कोडिंग, संग्रहण या निकालने की बात आती है, तो वे आम तौर पर नीचे और दाई तरफ़ देखते हैं। साँस नियमित होती है और पेट में नीचे से आती है। मुद्राएँ कम होती हैं और हाथ प्रायः सीने या पेट पर बँधे होते हैं।

अगर आप पता लगा सकें कि कोई व्यक्ति किस इंद्रिय को तरज़ीह देता है, तो आप उस शब्दावली में बोल सकते हैं, जिसके साथ वह तुरंत जुड़ सकता है - और इससे आप दोनों को लाभ होगा।

यह कहने की ज़रूरत नहीं है कि अगर आप बस यह पता लगा सकें कि आपके सामने किस इंद्रिय वाला व्यक्ति है, तो आप उससे संबंध जोड़ने और तालमेल बनाने की दिशा में काफ़ी आगे पहुँच जाते हैं। चूँकि अगर आप उस शब्दावली में बोल सकें, जो उसके लिए सबसे ज़्यादा मायने रखती है, तो आपका संदेश उसे तुरंत समझ में आ जाएगा।

आँखों के संकेत

आँखें इस बारे में और भी मूल्यवान संकेत दे सकती हैं कि कोई व्यक्ति कैसा सोचता है। जैसा कि ऊपर बताया गया है, दृश्यात्मक लोगों में ऊपर देखने की ज़्यादा प्रवृत्ति होती है, जबकि श्रव्यात्मक लोग अपना ज़्यादा समय बग़ल में देखने में बिताते हैं और काइनेस्थेटिक लोग नीचे देखते हैं। ऐसा इसलिए है, क्योंकि उनमें से प्रत्येक जानकारी की कोडिंग करने, उसका संग्रह करने तथा उसे व्यक्त करने के लिए एक इंद्रिय को ज़्यादा तरज़ीह देता है। अगर आपने पूछा, "स्टोन्स का संगीत समारोह कैसा था?" तो दृश्यात्मक व्यक्ति सबसे पहले यह याद करेगा कि यह कैसा दिखा, श्रव्यात्मक व्यक्ति यह सोचेगा कि यह कैसा सुनाई दिया था और काइनेस्थेटिक व्यक्ति यह सोचेगा कि यह कैसा महसूस हुआ

था। लेकिन आँखों के संकेत आपको सिर्फ़ यही नहीं बताते हैं कि आपके सामने किस तरह का व्यक्ति है। वे आपको यह भी बता सकते हैं कि आप किस चीज़ से पेश आ रहे हैं। जब लोग ऊपर या अपनी दाईं ओर देखते हैं, तो वे शायद जवाब गढ़ रहे हैं या तैयार कर रहे हैं। जब वे अपनी बाईं ओर ऊपर या बग़ल में देखते हैं, तो इस बात की ज़्यादा संभावना है कि वे उसे याद कर रहे हैं।

अभ्यास

इंद्रियगत भाषा

बाएँ हाथ पर आप एक व्यक्ति का वर्णन पाएँगे; दाएँ हाथ पर आप कुछ वाक्य पाएँगे। पहले तय करें कि कौन सा व्यक्ति दृश्यात्मक है, कौन सा श्रव्यात्मक है और कौन सा काइनेस्थेटिक है और फिर देखें कि क्या आप उनकी समानता वाले वाक्य खोज सकते हैं।

जिल एक सफल केटरिंग कंपनी चलाती है। उसने अपने दम पर काम शुरू किया था और अब उसके पास 43 कर्मचारी हैं। वह पेस्ट्री शेफ़ के रूप में प्रशिक्षित होने के कारण अब भी अपनी आस्तीन चढ़ाने और काम में हाथ बँटाने में आनंदित होती है, जहाँ भी उसकी ज़रूरत होती है। वह आरामदेह पोशाक पसंद करती	**हम सभी के भिन्न दृष्टिकोण हैं।** **क्या आप बुनियादी बातों को पकड़ सकते हैं?** **यह सुनने में बेहतरीन विचार लगता है।** **कैसे मुझे दिखाएँ कि आपने यह किया।**

है और उसका स्वर शांत दयालु है।	मैं आपकी तेज़ पे साफ़ आवाज़ सुन सकता हूँ।
हॉवर्ड एक व्यावहारिक वकील है। वह तथ्यों में बात करता है और प्रमाण देखना चाहता है।	मैं देखता हूँ कि आप क्या कह रहे हैं।
वह जोशीली पोशाक पहनने वाला है और लोगों से बात करते समय उनसे निगाह मिलाना पसंद करता है। वह बदले में भी ऐसी ही उम्मीद करता है।	हमारे सामने दीवार खड़ी है। क्या आप इस समस्या पर थोड़ी रोशनी डाल सकते हैं?
मेलिसा अपने शब्दों से पेड के पक्षियों तक को सम्मोहित कर सकती है; शब्दों पर उसकी आश्चर्यजनक पकड़ है। वह बीस साल की उम्र से राजनीति में रही है और उसके बहुत सारे मित्र हैं। उसकी पोशाक शैली लचीली और हमेशा अवसर के मुताबिक़ होती है।	इस नाम से मेरे दिमाग़ में घंटी बजती है। मैं किसी स्पष्ट चीज़ पर अपनी अँगुली नही रख सकता। वह जो कह रही है, क्या आप ही उसके सुरों को पकड़ रहे हैं? आइए, थोड़ी ज़्यादा गहराई से टटोलते हैं।

अपनी जवाबों की जाँच करने के लिए पृष्ठ 102 देखें।

जान-बूझकर तालमेल - गिरगिट का हृदय

तालमेल दो या अधिक लोगों के बीच आपसी विश्वास और समझ है। यह पता लगाना कोई बड़ी हैरानी की बात नहीं है कि दृश्यात्मक लोग दृश्यात्मक लोगों को काफ़ी अच्छे दिखते हैं, श्रव्यात्मक लोग दूसरे श्रव्यात्मक लोगों को सही लगते हैं और काइनेस्थेटिक लोग दूसरे काइनेस्थेटिक लोगों के प्रति झुकाव रखते हैं। हमेशा कुछ लोग होते हैं, जिनके साथ हमारा स्वाभाविक *तालमेल बन जाता है* और जिनके साथ हमारी मित्रता हो जाती है - क्योंकि हमारी रुचियाँ और पसंद समान होती है और शायद इंद्रियगत प्राथमिकता भी समान होती है। हम इसे *संयोग* से *बना तालमेल कहते हैं*। लेकिन व्यवसाय में हम *तालमेल* को *संयोग* के भरोसे नहीं छोड़ सकते। हम यह मानकर नहीं चल सकते या आशा नहीं कर सकते कि हम अपने जैसे लोगों के साथ ही व्यवहार करेंगे। हम अनुभव से जानते हैं कि ऐसा नहीं होता है तो हर अन्य व्यक्ति के साथ आपको जान-बूझकर *तालमेल* बनाने की ज़रूरत है।

हम जिन लोगों के साथ काम करते हैं, अपने नज़रिये को उनके प्रति संतुलित करके और उनकी बॉडी लैंग्वेज, आवाज़, पसंदीदा शब्दों तथा इंद्रियगत प्राथमिकताओं की नक़ल करके हम आपसी विश्वास और समझ बनाने की अपनी सबसे अच्छी कोशिश करते हैं। ऐसा होने पर हम उनके साथ तालमेल बना लेंगे और सौदे करना, साझा लक्ष्य हासिल करना तथा प्रोजेक्ट शुरू करना और ज़्यादा आसान हो जाएगा।

90 सेकेंड का सार

इंद्रियगत प्राथमिकताएँ

किसी दूसरे तक जानकारी पहुँचाने का सबसे कारगर तरीक़ा अपनी संवाद शैली को उसकी संवाद शैली के अनुरूप ढालना है। लोग आम तौर पर इन तीन श्रेणियों में से किसी एक में आते हैं:

- **दृश्यात्मक।** मुझे बताओ या दिखाओ कि यह कैसा दिखता है। दृश्यात्मक लोगों को चित्र देखने और अपने अनुभवों की तसवीर बनाने की ज़रूरत होती है।
- **श्रव्यात्मक।** मुझे बताओ या दिखाओ कि इसकी आवाज़ कैसी है। श्रव्यात्मक लोगों को ध्वनियाँ सुनने और अपने अनुभव बोलकर बताने की ज़रूरत होती है।
- **काइनेस्थेटिक।** मुझे बताओ या दिखाओ कि यह कैसा महससू होता है। काइनेस्थेटिक लागे शारीरिक अनुभूत को व्यक्त करके संवाद करते हैं।

जान-बूझकर तालमेल बनाना

अपनी बॉडी लैंग्वेज, आवाज़ के लक्षणों, पसंदीदा शब्दों और इंद्रियगत प्राथमिकताओं को सामने वाले जैसा बनाकर आप उसके साथ तालमेल स्थापित कर सकते हैं।

इंद्रियगत भाषा संबंधी अभ्यास के उत्तर

जिल काइनेस्थेटिक है, हॉवर्ड दृश्यात्मक है और मेलिसा श्रव्यात्मक है।

जिल के यह कहने की संभावना है, “क्या आप बुनियादी बातों को पकड़ सकते हैं?” “हमारे सामने दीवार खड़ी है।” “मैं अपनी अँगुली किसी ठोस चीज़ पर नहीं रख सकती।” “आइए थोड़ी ज़्यादा गहराई में टटोलते हैं।”

हॉवर्ड के यह कहने की संभावना है, “हम सभी के भिन्न दृष्टिकोण हैं।” “मुझे दिखाएँ कि आपने यह कैसे किया।” “मैं देखता हूँ कि आप क्या कह रहे हैं।” “क्या आप इस समस्या पर थोड़ी रोशनी डाल सकते हैं?”

मेलिसा के यह कहने की संभावना है, “यह सुनने में बेहतरीन विचार लगता है।” “मैं आपकी आवाज़ साफ़-साफ़ सुन रही हूँ।” “इस नाम से एक घंटी सी बजती है।” “क्या आप उसे सुन रहे हैं, जो वह कह रही है?”

खंड तीन

व्यक्तित्व के साथ जुड़ना

एक बार जब आप किसी व्यक्ति की बुनियादी मानवीय सहज प्रवृत्तियों के साथ जुड़ जाते हैं और वे आपके साथ इतना आरामदेह महसूस करते हैं कि आप पर विश्वास करने लगते हैं, तो आप दूसरे दौर में दाख़िल होते हैं: अपने संसार को उनके संसार के साथ जोड़ना। इसे हासिल करने के लिए आपको तीन चीज़ें जानने की ज़रूरत है: व्यक्तित्व कैसे जुड़ते और प्रतिक्रिया करते हैं, आपके व्यवसाय की सच्ची प्रकृति और आप इसमें क्या भूमिका निभाते हैं और ख़ुद को इस तरह कैसे तैयार किया जाए, ताकि आपके व्यक्तित्व और आपकी क्षमताएँ बाहरी संसार में सबसे अच्छी तरह प्रकट हों, जहाँ आप योगदान देते हैं और आजीविका कमाते हैं।

कारोबार अपने विचार दूसरों तक, एक व्यक्तित्व से दूसरे व्यक्तित्व तक, पहुँचाने के बारे में है। अगर आप यह सीख लेते हैं कि व्यक्तित्व के अलग-अलग प्रकारों (जिनमें आपका ख़ुद का व्यक्तित्व भी शामिल है) को कैसे पहचाना और प्रेरित किया जाए, तो इससे आप अपने संदेश को सबसे प्रभावी संभव तरीक़े से पहुँचा सकते हैं।

विचित्र किंतु सत्य बात यह है कि धन कारोबार में सफलता का कारण नहीं है (यह तो इसका परिणाम है)। मैं आपको दिखाऊँगा कि इस चीज़ को सटीकता से कैसे तय करें कि आपको क्या प्रेरित करता है और इसे अपने काम के साथ कैसे जोड़ा जाए, ताकि आप सारगर्भित तरीक़े से यह बता सकें कि आप क्या करते हैं, स्पष्टता से देख सकें कि आपका मार्ग कहाँ है और ख़ुशी-ख़ुशी अवश्यंभावी सफलता की राह पर बने रहें।

रौब और मिलनसारिता का सही मिश्रण झलकाने के लिए अपने व्यक्तित्व को तैयार करना बहुत ज़रूरी है। इससे दूसरों से मिलने वाले ध्यान की मात्र और गुणवत्ता प्रभावित

होती है। यहाँ आप पाएँगे कि अच्छा कैसे महसूस किया जाए और प्रतिस्पर्धी धार कैसे हासिल की जाए।

6

व्यक्तित्व को पोषण दें

पूरा कारोबार ही अच्छे विचार बाज़ार में उतारने के बारे में है। आप एक अच्छा विचार लेते हैं, इसे एक बड़े विचार में बदल देते हैं और फिर इसे लोगों तक पहुँचा देते हैं।

1762 में अर्ल ऑफ़ सैंडविच जॉन मॉन्टेग्यू के मन में एक अच्छा विचार आया। उन्हें जुए की भारी लत थी और जुए की मेज़ से उठना उन्हें गवारा नहीं था। जब उन्हें भूख लगी, तो उन्होंने अपने नौकरों से कहा, "ब्रेड के दो स्लाइस के बीच में मीट का स्लाइस रखकर मेरे लिए ले आओ।" यह सैंडविच का जन्म था।

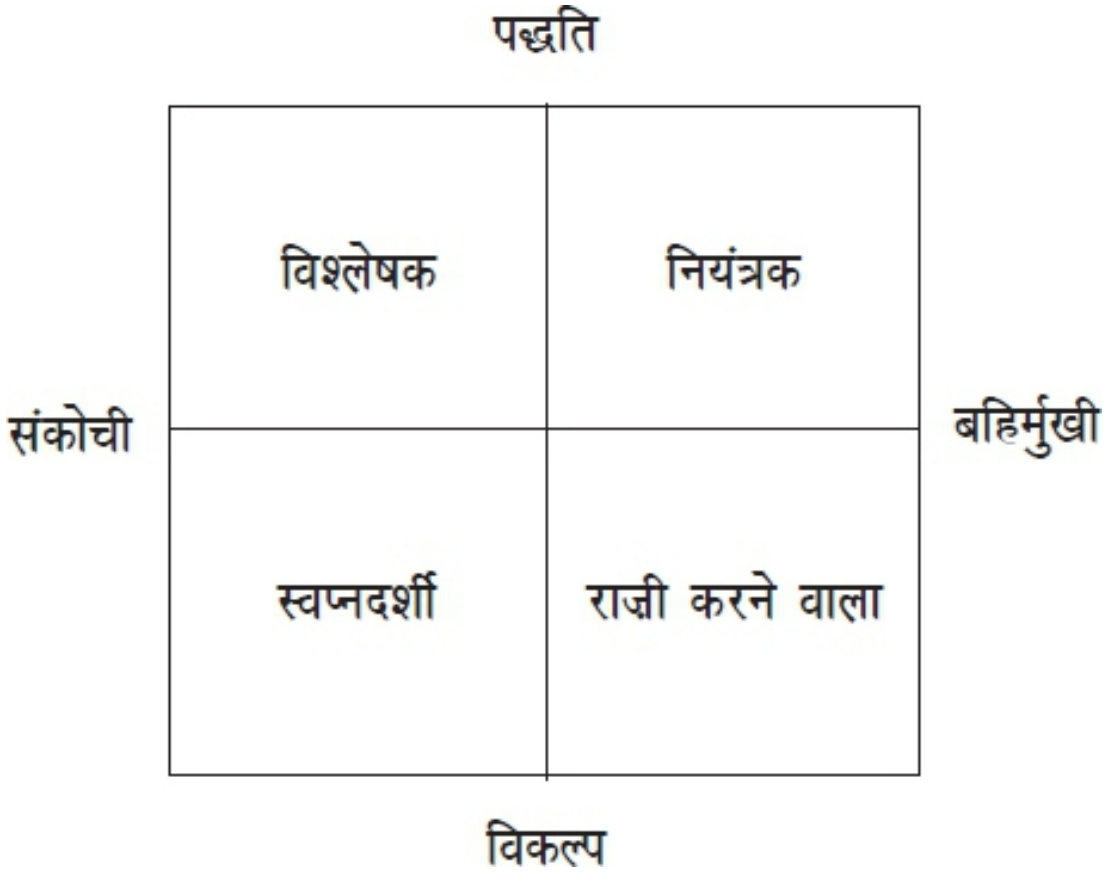
हेनरी हेंज़ के मन में एक अच्छा विचार आया था: उन्होंने टोमेटो केचप को एक बोतल में बंद कर दिया। लेवी स्ट्रॉस के पास एक अच्छा विचार था: उन्होंने टेंट के कपड़े से जीन्स बना दी। बिल गेट्स के पास एक अच्छा विचार था: हर डेस्क पर एक कंप्यूटर रखना। जॉन किम्बर्ले और चार्ल्स क्लार्क के पास एक अच्छा विचार था: कोल्ड क्रीम को हटाने के लिए नर्म टिशू पेपर। आज आप जीन्स पहनकर विंडोज़ चला सकते हैं और साथ में चीज़ सैंडविच खा सकते हैं तथा क्लीनेक्स से अपनी अँगुलियों पर लगा केचप साफ़ कर सकते हैं। ये अच्छे विचार अब स्थायी रूप से बड़े विचार बन चुके हैं। इनकी बदौलत असंख्य हज़ारों लोगों को नौकरियाँ मिली हैं और उनके मालिकों की भारी कमाई हुई है। यह सब उन कर्मठ लोगों की सेना की बदौलत हुआ है, जिन्होंने मौलिक स्वप्नदर्शियों का समर्थन किया।

स्वप्नदर्शी और सक्रिय लोग

नियादी बिज़नेस मॉडल चार प्रक्रियाओं से बनता है: स्वप्न देखना, विश्लेषण करना, राज़ी करना और नियंत्रण करना। इसके अनुसार व्यक्तित्व के चार प्रकार होते हैं, जिनकी बु तलाश कंपनियों को हमेशा रहती है: स्वप्नदर्शी, जो विचार सोचें; विश्लेषक, जो यह सुनिश्चित करें कि विचार कारगर हों; राज़ी करने वाले, जो विचारों को मान्यता दिलाएँ; और नियंत्रणकर्ता, जो यह सुनिश्चित करें कि चीज़ें पूरी हों। कई सफल उद्यमियों में ये सभी या इनमें से कुछ गुण होते हैं, जबकि दूसरों को समीकरण पूरा करने के लिए कोई साझेदार खोजने की ज़रूरत होती है।

आपका व्यक्तित्व आपकी नौकरी के चयन और वहाँ आपके प्रदर्शन दोनों को प्रभावित करता है। अगर विकल्प दिया जाए, तो लोग आम तौर पर ऐसी नौकरियाँ चुनेंगे, जो उनके व्यक्तित्व के अनुरूप हों - बहिर्मुखी, सामाजिक (राज़ी करने वाले) व्यक्ति के बिक्री में सफल होने की अधिक संभावना होती है, जबकि अधिक प्रक्रिया-केंद्रित सावधान प्रकार के व्यक्ति (विश्लेषक) के इंजीनियरिंग में सफल होने की ज़्यादा संभावना हो सकती है। जो प्रकृति से दृढ़ और मुखर (नियंत्रणकारी) है, वह दूसरों के प्रबंधन में कुशल होगा, जबकि जो व्यक्ति कम दृढ़ है लेकिन चीज़ों को कई कोणों से देख सकता है (स्वप्नदर्शी), वह सृजनात्मक करियर के लिए अधिक उपयुक्त होगा।

चार व्यावसायिक व्यक्तित्व



विश्लेषक और नियंत्रक तार्किक प्रणालियों या दिशानिर्देशों का पालन करने में ज़्यादा आरामदेह महसूस करते हैं, जबकि स्वप्नदर्शी और राज़ी करने वाले लोग अपने सर्वश्रेष्ठ स्तर पर काम करने के लिए भावनात्मक स्वतः प्रवृत्ति और विकल्पों पर निर्भर रहते हैं। विश्लेषकों और स्वप्नदर्शियों में ज़्यादा संकोची और आत्मविश्लेषणात्मक होने की प्रवृत्ति होती है, जबकि नियंत्रक और राज़ी करने वाले प्रायः बहिर्मुखी और दृढ़ होते हैं।

आप कैसे बता सकते हैं कि कौन सा व्यक्ति किस प्रकार का है? **स्वप्नदर्शी** वह होता है, जो विकल्प और विचार हवा से निकालता है और उन्हें घनीभूत करता है। वह आसानी से हार नहीं मानता है - वह कोशिश करता है और बार-बार करता है। उसे सपना देखने की जगह देकर कामकाज में उससे जुड़ें और उसके व्यक्तिगत स्थान का सम्मान करें।

विश्लेषक की शक्ति यह है कि वह विवरण-केंद्रित और आलोचनात्मक विचारक होता है। वह समस्या को सटीकता से सुलझाने में सक्षम होता है, जिसमें काम को सही तरीक़े से करने की प्रबल प्रेरणा होती है। ऑफ़िस में उसके साथ तालमेल जोड़ने के लिए विवरणों पर ध्यान दें, अच्छी तरह व्यवस्थित रहें और तथ्यों तक सीमित रहें।

राज़ी करने वाले की शक्तियाँ उसका बहिर्मुखी आशावाद और मनोरंजक, राज़ी करने वाला संप्रेषक होना हैं। वह प्रशंसा पाने की हसरत रखता है। अगर आप ऑफ़िस में उसके साथ तालमेल जोड़ना चाहते हैं, तो उसे आकर्षण का केंद्र बना दें, उस पर उत्साहपूर्ण

प्रतिक्रिया करें और उसकी स्वतः स्फूर्त प्रवृत्ति का सम्मान करें। विवरणों को काग़ज़ पर लिख दें, वरना इस बात की संभावना है कि वह रास्ता भटक जाएगा।

नियंत्रणकर्ता निडर प्रतिस्पर्धी, परिणाम-केंद्रित, सीधा और आत्मविश्वासी होता है। वह काम पूरा करने की प्रबल इच्छा से संचालित होता है। ऑफ़िस में उसके साथ तालमेल जोड़ने के लिए उसे विकल्प दें। आप जो चाहते हैं, उसे विकल्पों में दफ़न कर दें और उसी पर ध्यान केंद्रित करें। उसे बता दें कि वह सबसे अच्छी तरह जो करता है, आप उसे समझते हैं और उसकी क़द्र करते हैं। सबसे बढ़कर, उसका समय बर्बाद न करें।

इनमें से हर व्यक्तित्व का एक नकारात्मक पहलू भी है। सपनों के बिना स्वप्नदर्शी अजीब बन सकता है। किसी विचारपूर्ण प्रोजेक्ट के बिना विश्लेषक आसानी से शिकायत करने वाला बन सकता है। जो राज़ी करने वाला राज़ी नहीं कर पाता, वह बोर बन जाता है। जो नियंत्रक अब नियंत्रण नहीं कर पाता, वह तानाशाह बन सकता है। प्रभावी बनने के लिए, इनमें से हर व्यक्तित्व प्रकार को न सिर्फ़ अपनी शक्तियों, बल्कि कमज़ोरियों के बारे में भी जागरूक रहना चाहिए। जब वे जागरूक रहते हैं - और एक साझेदार खोज लेते हैं, जो उनकी कमज़ोरियों या ख़ामियों की भरपाई कर दे - तो बड़ी भारी चीज़ें हो सकती हैं। मिसाल के तौर पर, एक बेहतरीन जोड़ी पर नज़र डालते हैं - रैशेल नाम की विश्लेषक/नियंत्रक और सैम नामक स्वप्नदर्शी/राज़ी करने वाले पर, जिन्होंने मिलकर सैम के एक सपने को सच कर दिया।

कुछ साल पहले सैम और रैशेल अपने शहर में समुद्र के सामने वाले इलाक़े में टहल रहे थे। वहाँ सैम ने एक स्टोर की खिड़की में 'किराए पर देना है' लिखा देखा।

सैम ने रैशेल से कहा, "जानती हो, इस जगह को किस चीज़ की ज़रूरत है? बहुत अच्छे सीफ़ूड रेस्तराँ की।"

"सही कहा," रैशेल सहमत हुई और उसका दिमाग़ हरकत में आ गया। उसने उस इलाक़े के दूसरे रेस्तराँओं के बारे में सोचा। क्या ऑफ़-सीज़न में धंधा पर्याप्त चल सकता है? स्थानीय सप्लायर कितने विश्वसनीय हैं? जब उसने संभावित बाधाओं को पार कर लिया, तो उसने एक बिज़नेस प्लान बनाया और मिलकर वे स्थानीय बैंक मैनेजर के पास गए, ताकि 45,000 डॉलर के कर्ज़ के लिए उसे राज़ी कर सकें।

ज़्यादातर बातचीत सैम ने की और बैंक मैनेजर तैयार हो गया - लेकिन एक शर्त पर। उसने सीधे रैशेल को देखते हुए कहा, "मैं लोन दे दूँगा, बशर्ते व्यवसाय का नियंत्रण आप करें।"

मौलिक विचार सैम ने सोचा था और उसने बैंक मैनेजर को विश्वास दिलाने का अच्छा काम किया था। लेकिन मैनेजर ने ग़ौर से सुना था, जब रैशेल ने उनके रेस्तराँ की संभावनाओं और इसकी संभावित चुनौतियों का अपना विश्लेषण पेश किया था। मैनेजर को यह जानने में ज़्यादा समय नहीं लगा कि बेहतर नियंत्रणकर्ता कौन होगा।

रैशेल व्यवस्थित, विवरण-केंद्रित और यथार्थवादी (मैनेजर की ही तरह) थी - और मैनेजर को यह पसंद आया कि कितने अच्छे तरीक़े से उसने सैम के कुदरती उतावलेपन को नियंत्रित किया था। जब तक सैम और रैशेल अपनी भूमिकाओं को समझते रहें, कारोबार के

सफल होने की संभावना थी। रैशेल को सृजनात्मक बनने या सैम को विश्लेषक बनने के लिए विवश करेंगे, तो बैंक को अपना पैसा निकालने के लिए कोशिश करनी होगी।

अपने स्टाफ़, सहकर्मियों और बॉस के व्यक्तित्वों को समझना जितना महत्त्वपूर्ण है, उतना ही महत्त्वपूर्ण ख़ुद को जानना भी है। आपका व्यक्तित्व इस बात को आकार देता है कि आप किस तरह से अपने विचार बनाते और दूसरों के सामने पेश करते हैं, इसलिए सबसे पहले तो आपको यह समझने की ज़रूरत है कि आप कौन हैं और आप लोगों से कैसे तालमेल जोड़ते हैं। इस नियंत्रणकर्ता पर निगाह डालें, जो स्वप्नदर्शियों के दिमाग़ के अंदर जाने और यह पता लगाने में कामयाब रहा कि उनसे काम पूरा कराने के लिए कैसे मदद की जाए।

स्टीव एरिकसन एक पैकेजिंग/डिज़ाइन कंपनी का मालिक है। उसके सृजनात्मक स्टाफ़ के सामने मानो कोई सामूहिक अवरोध था - विभाग से पिछले महीने जो काम आया था, वह उत्कृष्ट पैमानों से कमतर था। स्टीव जानता था कि वह उन पर बहुत दबाव डाल रहा है, लेकिन फिर भी उसे यह समझ नहीं आया कि इससे इतना फ़र्क़ क्यों पड़ा।

उसने मुझे बताया, "हर कोई कुछ समय से दबाव में है। मेरा सहज बोध यह है कि उनके साथ कठोरता से पेश आऊँ, उन्हें बता दूँ कि उनका काम घटिया है, उन्हें बता दूँ कि उन्हें बेहतरीन काम करने के लिए तनख़्वाह मिलती है। कुछ साल पहले अगर यह होता, तो मैं उन सभी को कॉन्फ़्रेंस रूम में धकेल देता और साफ़ शब्दों में कह देता, 'अगली तिमाही में मुझे तुम लोगों से इतना काम चाहिए और यह अच्छा होना चाहिए, वरना बाहर का दरवाज़ा खुला है।'" लेकिन स्टीव इतने सालों में सीख चुका था कि यह नीति कारगर नहीं होगी।

मैं स्टीव से अपने एक सेमिनार में मिला, जब स्वप्नदर्शियों के संबंध में होने वाली बातचीत के दौरान उसने हाथ ऊपर उठाया। उसने कुछ बहुत जागरूक प्रश्न पूछे और दिन के अंत में हमने इकट्ठे कुछ मिनट गुज़ारे और इस बारे में बातचीत की कि उसके सृजनात्मक दल को कैसे प्रेरित किया जाए।

"आपका स्टाफ़ पेशेवर स्वप्नदर्शी है और आप एक नियंत्रक हैं," मैंने उससे कहा। मैंने उसे यह नहीं बताया कि किस ख़ास तरीक़े से उन लोगों के साथ पेश आए, लेकिन मैंने इतना ज़रूर बता दिया कि किसी स्वप्नदर्शी की कल्पना को कैसे आकर्षित करना है। मैंने समझाया कि चीज़ें जिस तरह दिखती हैं, जिस तरह उनकी ध्वनि होती है, जिस तरह वे महसूस होती हैं और यहाँ तक कि उनकी ख़ुशबू और स्वाद भी, वे उनकी टीम की उत्पादकता के लिए अनिवार्य हैं। उनकी प्रक्रिया के लिए नए अनुभवों व उद्दीपनों का सतत प्रवाह अनिवार्य है। उसने स्वीकार किया कि वर्तमान उद्दीपन स्पष्ट रूप से कारगर नहीं हो रहे थे। हालाँकि स्टीव का सहज बोध यह था कि उन लोगों के साथ सख़्ती से पेश आए, लेकिन उसे इस बात का भी अहसास था कि उन पर दबाव डालना पूरी तरह प्रतिकूल होगा। इसके बजाय, उसने अपने *केएफ़सी* पर काम करने का निर्णय लिया। उसने यह पता लगाया कि वे सकारात्मक में क्या चाहते थे और फिर उसने इसे पाने का तरीक़ा खोज निकाला।

बाद में मैंने स्टीव से सुना कि उसने अपनी कंपनी में एक हंगामा खड़ा कर दिया, जब उसने अपनी टीम की सृजनात्मकता को नई गति देने के लिए एक रिट्रीट ले जाने का निर्णय लिया। स्टीव की एक्ज़ीक्यूटिव टीम के कुछ लोगों का तो विचार यह था कि स्टीव अपनी टीम को अच्छा प्रदर्शन न करने के लिए एक तरह से पुरस्कार दे रहे थे।

"उन्हें फ़ाइव स्टार होटल क्यों ले जाएँ, जबकि उन्होंने हमें वह नहीं दिया, जिसकी हमें ज़रूरत है? आप यह क्या सोच रहे हैं," फ़ाइनैंस के वीपी ने स्टीव को बताया। लेकिन स्टीव ने ठीक यही किया और उसे जो मिला, वह सटीकता से वही था, जिसकी कंपनी को ज़रूरत थी।

स्टीव का अल्पकालीन समाधान यह था कि वह एक सप्ताह की वर्कशॉप के लिए विभाग को एडिरॉनडैक माउंटेन्स में एक पुराने लग्ज़री होटल में ले जाए। जब सभी लोग ऑफ़िस से दूर चले गए और सही प्रकार के उद्दीपन के संपर्क में आए, तो उनके सबसे आवश्यक प्रोजेक्ट पर उस वीकएंड में इतना ज़्यादा काम हुआ, जितना पिछले महीने में भी नहीं हुआ था। जो ऊर्जा उत्पन्न हुई, वह उनके साथ ऑफ़िस लौटी। स्टीव का मध्यमकालीन समाधान उनके ऑफ़िसों में चमकते लाल झूलते सैलून डोर लगवाना और एक लाल गलीचा बिछवाना था। इसके अलावा खिड़की के बाहर एक पंद्रह फ़ुट का पेड़ भी लगा दिया गया। अगर वे विश्लेषकों का समूह होते, तो यह सही क़दम नहीं होता, लेकिन स्टीव के स्वप्नदर्शियों के लिए इसने चमत्कार कर दिखाया।

जब व्यक्तित्व टकराते हैं

अपने ऑफ़िस में चारों ओर देखें: क्या कोई ऐसा व्यक्ति है, जिसके साथ आपकी ख़ास पटरी नहीं जमती है? उसका व्यक्तित्व किस प्रकार का है? आपका व्यक्तित्व किस प्रकार का है? अगर आप यह पता लगा सकते हैं, तो आप इस अवरोध को तोड़ सकते हैं। जब दो लोग यह नहीं जानते हैं कि वे विरोध में क्यों हैं या यह नहीं समझते हैं कि वे किस प्रकार के व्यक्तित्व के साथ पेश आ रहे हैं, तो संवाद में बहुत जल्दी गड़बड़ी हो सकती है और बहुत देर तक रह सकती है।

जॉन स्टीवेंसन एक्मे कॉर्प के क्षेत्रीय सेल्स मैनेजर हैं। वे अपने एक पश्चिमी जिले में नई क्षेत्रीय बिक्री प्रमुख के साथ पहली मीटिंग करना चाहते हैं। उन्हें पता लगा कि वे एक ही समय पर ओ'हेयर हवाई अड्डे से गुज़रेंगे, इसलिए उन्होंने वहाँ रुकते वक़्त एक मीटिंग तय कर ली। जॉन विचारों का आदान-प्रदान करना चाहते हैं, साथ ही उस नए ऑर्डर फ़ॉर्म पर बात करना चाहते हैं, जिसे तैयार करने में उन्होंने मदद की थी।

क्या आपका कोई सहकर्मी है, जिसके साथ आपकी पटरी नहीं बैठती है? आपका व्यक्तित्व किस प्रकार है? उसका व्यक्तित्व किस प्रकार का है? यह जानने से आपको गतिरोध तोड़ने में मदद मिल सकती है।

जॉन एयरलाइन के एक्ज़ीक्यूटिव क्लब के सदस्य हैं और चूँकि उनकी फ़्लाइट सैंडी की फ़्लाइट से चालीस मिनट पहले पहुँचने वाली थी, इसलिए उन्होंने उससे वहाँ मिलने की व्यवस्था कर ली। वे समझदार इंसान हैं, जो समझदारी भरी पोशाक पहनते हैं।

"जॉन स्टीवेंसन?" उन्होंने *फ़ॉर्च्यून* की प्रति से ऊपर देखा, जिसे वे पढ़ रहे थे। वहाँ उन्हें एक ऊर्जावान, मुस्कराती महिला दिखी, जो हल्के पीले सूट में उनके सामने खड़ी थी। वह कंधे के दो बैग और ब्रीफ़केस को इस कंधे से उस कंधे पर कर रही थी, ताकि हाथ मिलाने की तैयारी कर सके।

"सैंडी?"

"हाँ।" उसने जोश से सिर हिलाया।

"कृपया बैठ जाएँ। मेरे ख़्याल से आपने बताया था कि आप यहाँ की सदस्य नहीं हैं। मैं -"

"ओह, मैं नहीं हूँ, लेकिन मैं बातचीत में जुगाड़ करके अंदर आ गई और उन्होंने मुझे बता दिया कि आप कहाँ बैठे थे, कम से कम उनका तो यही ख़्याल था। वे काफ़ी यक़ीन से कह रहे थे, इसलिए मैंने कहा कि मैं जाकर पता लगा लेती हूँ और अगर आप नहीं हुए, तो मैं बस लौटकर इंतज़ार करूँगी। वे लोग काफ़ी व्यस्त हैं। और अब हम मिल रहे हैं।" उसने अपने बैग रखने में कामयाबी पाई और बिना किसी हिचक के बैठ गई।

अभ्यास

बोल कौन रहा है?

कारोबारी गिरगिट को अपने ग्राहकों और सहकर्मियों के व्यक्तित्व प्रकारों के अनुकूल ढलने और उन्हें पोषण देने में सफल होना चाहिए। इसे करने के लिए उसे पहले अवलोकन करके, प्रश्न पूछकर और सुनकर यह पता लगाना होगा कि वे किस प्रकार के हैं। उसका पाला किससे पड़ रहा है - किसी स्वप्नदर्शी से, विश्लेषक से, राज़ी करने वाले से या नियंत्रक से? एक बार जब वह तय कर लेता है, तो वह अपनी शैली को तुरंत उनके अनुरूप बना लेता है।

यहाँ पर उसी सवाल के चार अलग-अलग जवाब हैं। पता लगाएँ कि स्वप्नदर्शी, विश्लेषक, राज़ी करने वाला और नियंत्रक कौन है। कल्पना करें कि आप उनमें से प्रत्येक के साथ जुड़ने के लिए इसके बाद क्या कहेंगे, ताकि बातचीत जारी रहे।

प्रश्न : हम डिज़ाइन डिपार्टमेंट में बढ़ती लागत में कैसे कटौती कर सकते हैं?

“हाँ, सचमुच। क्या आप नाश्ता पसंद करेंगी?” उसके हाँ कहने पर जॉन स्नैक बार तक गए और एक सॉफ़्ट ड्रिंक लेकर लौटे।

“हमारे पास ज़्यादा समय नहीं है,” उन्होंने अपनी घड़ी देखते हुए कहा। “लगभग बाईस मिनट का समय है, इसलिए अगर आपको दिक्क़त न हो, तो मैं आपको कुछ दिखाना चाहूँगा।”

सैंडी इतनी जल्दी शुरुआत करने के लिए तैयार नहीं थी। सैंडी के आने से पहले जॉन ने टेबल पर जो साफ़-सुथरा ढेर लगाया था, उसमें से उन्होंने दो छपे हुए काग़ज़ निकाले और सैंडी के हाथ में थमा दिए। सैंडी बातचीत करना चाहती थी, लेकिन इसके बजाय उसे वहाँ बैठकर काग़ज़ों को पढ़ना पड़ रहा था। आम तौर पर उसका स्वभाव अच्छा था, लेकिन यह आदमी उसे चिड़चिड़ा बना रहा था।

उत्तर 1 : शायद हम एक स्वतंत्र प्रचार अभियान छेड़ सकते हैं, जो आसमान छूती लागतें बढ़ने की ओर इशारा करे।

उत्तर 2 : किसी को लेखा विभाग से वहाँ भेज दें और मापने वाले परिणाम दिखाने के लिए नब्बे दिन की डेडलाइन दे दें।

उत्तर 3 : आइए, पता लगाते हैं कि कितने दूसरे विभागों में वही समस्याएँ हैं। अगर हम आँकड़ों को देखते हैं, तो शायद डिज़ाइन टीम उत्पादन या कॉरपोरेट कम्युनिकेशन्स से कुछ सीख सकती है।

उत्तर 4 : सारे कंप्यूटरों और वायरलेस इंटरनेट कम्युनिकेशन्स के साथ शायद हम एक शुरुआती चेतावनी तंत्र डिज़ाइन कर सकते हैं, जो हमारी स्क्रीन पर उभर आए।

मुझे यक़ीन है कि आपने समझ लिया होगा कि प्रश्नों का उत्तर एक राज़ी करने वाले, एक नियंत्रक, एक विश्लेषक और आख़िरकार एक स्वप्नदर्शी ने इसी क्रम से दिया था।

“थोड़ा धीमे हो जाएँ। मुझे क्या देखना है? मुझे किस चीज़ पर ग़ौर करना है?”

“मैंने ईमेल में आपको सब कुछ लिखकर भेजा तो था,” जॉन ने कहा; उनकी झुंझलाहट उनके चेहरे और आवाज़ दोनों में झलक रही थी।

अब तक बीता समय? नब्बे सेकंड से कम! और यह संबंध अच्छी तरह शुरू नहीं हो रहा था। क्या आपने समझ लिया कि व्यक्तित्व के चार्ट पर इन दोनों को कहाँ रखना है?

उनकी शक्तियाँ क्या हैं और इन शक्तियों में उनकी कमज़ोरियाँ क्या हैं? सैंडी को कौन सी चीज़ प्रेरित करती है? जॉन को कौन सी चीज़ प्रेरित करती है?

यह एक सुनहरा अवसर था, जिसे वे दोनों ही चूक गए। जॉन विश्लेषक हैं - सटीक और केंद्रित। सैंडी राज़ी करने वाली है - ख़ुद में लिपटी हुई और बहुत ज़्यादा बोलने वाली। जॉन बातचीत को ज़्यादा अच्छी तरह शुरू कर सकते थे, अगर वे इस बात की प्रशंसा करते कि सैंडी ने उन्हें खोजने में कितनी उपायकुशलता दिखाई थी और इस तरह वे स्वतंत्रता के उसके रंग-ढंग की नक़ल करते। सैंडी इस बात पर जॉन को बधाई दे सकती थी कि उन्होंने यहाँ मीटिंग तय की और वह उनके व्यवस्था के अहसास की नक़ल कर सकती थी। लेकिन इसके बजाय हुआ यह कि सहयोग और टीम निर्माण का एक संभव पल बर्बाद हो गया। वास्तव में, वे दोनों ही इस मीटिंग को याद रखेंगे और यह थोड़ा शर्मनाक पल बना रहेगा, जो उन्हें कभी भी एक मज़बूत संबंध बनाने से रोक सकता है।

सुधार की गुंजाइश

अपनी संवाद योग्यताओं को बेहतर बनाने की एक कुंजी आपकी शक्तियों के विपरीत पहलू की ओर देखना है। मैं यह नहीं कह रहा हूँ कि आपको अपनी कमज़ोरियों की ओर देखना चाहिए - दरअसल इसका ठीक विपरीत करें। अपनी शक्तियों में निहित कमज़ोरियों को देखें। यह आम तौर पर आपकी कमज़ोरियाँ नहीं होती हैं, जो आपके आस-पास के लोगों के साथ तालमेल जोड़ने, उन्हें विश्वास दिलाने और मज़े करने की आपकी योग्यता को सीमित करती हैं; आम तौर पर इसके लिए आपकी शक्तियों में छिपी कमज़ोरियाँ ज़िम्मेदार होती हैं। मिसाल के तौर पर, क्या इनमें से कोई आप पर लागू होता है?

स्वप्नदर्शी : क्या कई कोणों से स्थितियों को देखने की आपकी क़ाबिलियत आपको अनिर्णायक बना देती है? या क्या व्यक्तिगत स्थान की आपकी आवश्यकता या व्यक्तिगत हुलिए के प्रति लापरवाही से दूसरों तक पहली ग़लत छवि जाती है? क्या आप कई बार हाँ कहते हैं, जब आप दरअसल नहीं कहना चाहते हैं?

विश्लेषक : क्या आपके पूर्णतावाद की वजह से आप राह में आने वाले बड़ी तसवीर के अवसर चूक रहे हैं? क्या आप अति आलोचक हैं? क्या यह संभव है कि आप अलग-थलग या दूर-दूर नज़र आने की वजह से दूसरों को परे धकेल देते हैं?

राज़ी करने वाले : क्या आप आनंददायक होने पर इतने आमादा रहते हैं कि आदतन अतिशयोक्ति करते हैं? क्या आप इतना ज़्यादा बोलते हैं कि इससे उपयोगी फ़ीडबैक का गला दब जाता है? क्या आप आमने-सामने के मुक़ाबले से बचते हैं? क्या आपको एकाग्र बने रहने में मुश्किल आती है?

नियंत्रक : क्या आप इतने आत्म-आश्वस्त हैं कि एक ख़राब श्रोता बन रहे हैं? क्या आपकी अधीरता आपको झगड़ालू या ज़िद्दी बना देती है? क्या आपकी अधीरता की प्रवृत्ति

फ़ीडबैक ग्रहण करने और आवश्यक तालमेल जोड़ने की आपकी योग्यता को कम कर रही है?

कई बार जो हमें ऊपर ले जाता है, वही हमें नीचे भी धकेलता है। ज़ाहिर है, कोई भी आदर्श नहीं होता, लेकिन आपको उन पहलुओं के बारे में अपनी जागरूकता बढ़ा लेनी चाहिए, जिन पर काम करने की ज़रूरत है। यह बेहतरी की दिशा में पहला कदम है। तो अपनी शक्तियों को बढ़ाते समय उनके विपरीत पहलू को पहचानने का समय निकालें और अपने आस-पास के लोगों पर उनके प्रभाव को भी पहचानें। यह भी ध्यान में रखें कि आपका व्यक्तित्व जिस प्रकार है, उससे दूसरों को काफ़ी जानकारी मिल रही है। इस बारे में जागरूक रहें कि आप क्या भेज रहे हैं।

हर शक्ति में एक कमज़ोरी निहित होती है।

नियंत्रक : क्या आप लोगों को आक्रामक या दबंग दिखते हैं?
विश्लेषक : क्या आप रूखे या श्रेष्ठ नज़र आते हैं?
राज़ी करने वाले : क्या आपकी भड़कीली मुद्राएँ लोगों को दुविधापूर्ण लगती हैं?
स्वप्नदर्शी : क्या लोग सोचते हैं कि आप उन पर ध्यान नहीं दे रहे हैं?

भले ही आप किसी ऐसे ग्राहक या सहकर्मी से पेश आ रहे हों, जिसे आप बरसों से जानते हैं, लेकिन जब आप उसके व्यक्तित्व प्रकार को समझ जाते हैं, तो अगली बार तालमेल जोड़ते वक़्त फ़र्क़ पड़ेगा।

90 सेकंड का सार

कारोबारी गिरगिट अपने ग्राहकों और सहकर्मियों के व्यक्तित्व के अनुरूप ढलता है और उन्हें पोषण देता है।

व्यक्तित्व प्रकार

कंपनियाँ हमेशा चार बुनियादी व्यक्तित्वों की तलाश में रहती हैं: स्वप्नदर्शी, जो विचार सोच सकें; विश्लेषक, जो सुनिश्चित करें कि वे विचार काम करें; राज़ी करने वाले, जो विचारों को मान्यता व सराहना दिला सकें; और नियंत्रक, जो यह सुनिश्चित करें कि चीज़ें पूरी हो जाएँ।

ज़्यादातर लोगों में इन गुणों का मिश्रण होता है, लेकिन आम तौर पर इनमें से कोई एक प्रबल होता है। तालमेल जोड़ने का तरीक़ा यह है:

- **स्वप्नदर्शी।** उसे सपना देखने की जगह और प्रेरणा दें। उसके व्यक्तिगत स्थान का सम्मान करें। विकल्पों में बात करें।
- **विश्लेषक।** विवरण पर ध्यान दें, अच्छी तरह व्यवस्थित रहें और तथ्यों तक सीमित रहें।
- **राज़ी करने वाला।** उस पर उत्साह से प्रतिक्रिया करें और उसकी स्वतः स्फूर्त प्रवृत्ति की सराहना करें। विवरणों को काग़ज़ पर लिख लें।
- **नियंत्रक।** उसे विकल्प दें (फिर उसे अपने मनचाहे परिणाम की ओर ले जाएँ)। उसके गुणों को स्वीकार करें और उसका समय बर्बाद न करें।

आपकी शक्ति में छिपी कमज़ोरियाँ

अपनी संवाद योग्यताओं को बेहतर बनाने के लिए अपनी शक्तियों में छिपी कमज़ोरियों की जाँच करें।

- **स्वप्नदर्शी।** क्या आप अनिर्णायक हैं? क्या आपकी पहली छवि ग़लत बनती है? क्या आप हाँ कहते हैं, जब आप दरअसल नहीं कहना चाहते हैं? या नहीं कहते हैं, जब आपका मतलब दरअसल हाँ होता है?
- **विश्लेषक।** क्या आप बड़ी तसवीर के अवसर चूक जाते हैं? क्या आप अति आलोचक हैं? क्या आप अलग-थलग या दूर-दूर नज़र आते हैं?
- **राज़ी करने वाला।** क्या आप बहुत ज़्यादा अतिशयोक्ति करते हैं या बोलते हैं? क्या आप आमने-सामने के मुक़ाबले से बचते हैं? क्या आपको केंद्रित बने रहने में मुश्किल आती है?
- **नियंत्रक।** क्या आप बहसप्रेमी या ज़िद्दी हैं? आप फ़ीडबैक की प्रोसेसिंग कितनी अच्छी तरह करते हैं?

7

अपने कारोबार की प्रकृति को जानें

आपको चाहे जो सिखाया गया हो, लेकिन यह जान लें कि पैसा वह सबसे शक्तिशाली प्रेरणा नहीं है, जो आप किसी व्यक्ति को दे सकते हैं। निश्चित रूप से, हम सभी को पैसे से ख़रीदी जा सकने वाली आवश्यक वस्तुओं की ज़रूरत होती है - भोजन, आवास, यातायात, और सुरक्षा - लेकिन ऑफ़िस में कर्तव्य से परे ज़्यादातर लोगों को जो प्रेरित करता है, वह है उस काम को करने का अवसर, जिसे वे महत्त्वपूर्ण मानते हैं। जिस काम को - कंपनी के लिए, कंपनी के मुनाफ़े के लिए, अपनी टीम के लिए और अपने समाज के लिए करना - महत्त्वपूर्ण लगता है, वह आपके विश्वासों और मूल्यों को दरअसल सजीव बना देता है। इससे आपको महत्त्व, उपयोगिता और उद्देश्य के अहसास का अनुभव करने की अनुमति मिलती है। इसके अलावा दूसरों को विश्वास दिलाने की आपकी योग्यता दूसरी आदत बन जाती है।

चतुर कंपनियाँ अपने कर्मचारियों के आदर्शों का दोहन करने और उनके काम को अर्थपूर्ण बनाने का महत्त्व पहचानती हैं। इसे करने का एक तरीक़ा मिशन स्टेटमेंट बनाना है। कुछ तो इससे भी आगे तक जाती हैं और अपने मिशन स्टेटमेंट को सारभूत करके वह बना देती हैं, जिसे मैं कंपनी का बड़ा विचार कहता हूँ। *बड़े विचार* का कथन अच्छी तरह से बुना होता है, जो सरलता से और यादगार तरीक़े से बताता है कि कंपनी का अस्तित्व क्यों है और यह क्या फ़र्क़ डालती है। यह कंपनी को एक व्यक्तित्व दे सकता है। इस कथन की प्रभावकारिता का पैमाना यह है कि हर कर्मचारी इसे बता सकता है और तुरंत यह सवाल पूछ सकता है तथा इसका जवाब दे सकता है, “मैं इसे अभी कर रहा हूँ या नहीं?”

मिसाल के तौर पर, मैरियट होटल का बड़ा विचार है, “हम घर से दूर रह रहे लोगों को ऐसा महसूस कराते हैं, मानो वे मित्रों के बीच हैं।” यह ज़बर्दस्त है और इसे याद रखना

आसान है। जनसंपर्क से लेकर सामने वाली डेस्क के क्लर्क से लेकर कमरों में हाउसकीपर से लेकर किचन के पेस्ट्री शेफ़ तक हर कर्मचारी ख़ुद से पूछ सकता है, "मैं इस वक़्त इसे कर रहा हूँ या नहीं?" अगर जवाब 'हाँ' है, तो कंपनी पटरी पर है। अगर जवाब 'न' है, तो यह बदलने का समय है। यह एक अच्छी तरह से सोचे गए बड़े विचार के कथन का शक्तिदायक प्रभाव है - यह हर कर्मचारी को कंपनी के मिशन में हिस्सेदार बना देता है और उसे कंपनी के मिशन की निगरानी करने तथा क़ायम रखने की शक्ति देता है। चार्ल्स रेवसन ने इसे सुंदरता से कहा था, "रेवलॉन में हम सौंदर्य प्रसाधन बनाते हैं; दुकानों में हम आशा बेचते हैं।"

यहाँ बड़े विचार के कुछ अन्य कथन हैं, जो सरलता से और प्रभावी ढंग से कंपनी के निहित लक्ष्यों को सटीकता से शामिल करते हैं।

वॉल्मार्ट: हम आम लोगों को अमीरों जैसी चीज़ें ख़रीदने का मौक़ा देते हैं।
मैरी के कॉस्मेटिक्स: हम महिलाओं को असीमित अवसर देते हैं।
मर्क: हम मानव जीवन की रक्षा करते हैं और इसे बेहतर बनाते हैं।
कोका-कोला: हम संसार को तरोताज़ा करते हैं।
3 एम: हम अनसुलझी समस्याओं को नवाचार से सुलझाते हैं।
वॉल्ट डिज़्नी: हम लोगों को ख़ुश करते हैं।

इन बड़े विचार के कथनों में से कोई भी सीधे किसी प्रॉडक्ट या सेवा का ज़िक्र नहीं करता है। वे तो इस बात का ज़िक्र करते हैं कि कंपनी क्या करती है। यह कल्पना करना मुश्किल नहीं है कि मर्क की सेल्स रिप्रज़ेंटेटिव महसूस करती है कि वह सेल्स कॉल थोड़े ज़्यादा दबाव के साथ कर सकती है, क्योंकि उसे पता कि कंपनी का लक्ष्य मानव जीवन का संरक्षण व बेहतरी है। ऊपर बताई गई कंपनियों का कोई भी कर्मचारी ख़ुद से पूछ सकता है, "क्या मैं इसे अभी कर रहा हूँ या नहीं?" और तुरंत जवाब मालूम कर सकता है। क्या आप सोचते हैं कि पूछने और जवाब देने से कंपनी के मुनाफ़े पर असर होता है? शर्त लगा लें, ऐसा ही होता है।

बड़े विचार को तराशना

मैं पेनसिल्वेनिया में एक राष्ट्रीय स्पेशलिटी रेस्तराँ फ्रैंचाइज़ी की वीकएंड रिट्रीट में गया। इसका लक्ष्य अपने ग्राहकों के साथ बेहतर तालमेल बनाना था। जब हमने प्रक्रिया शुरू की, तो कंपनी के मिशन स्टेटमेंट ने कहा, "हम यहाँ ग्राहकों को सबसे अच्छा अमुक-अमुक-अमुक देने के लिए हैं और इसे शिष्टाचार के साथ करने के लिए हैं और फलाना-ढिकाना, और अमुक-अमुक चीज़ का ध्यान रखने के लिए हैं, और हम हमेशा फलाना-ढिकाना याद रखेंगे।" किसी को भी पूरी चीज़ याद नहीं थी; कोई भी मुझे नहीं बता पाया कि इसका सटीकता से क्या मतलब था। मेरा काम स्पष्ट था।

बड़ा विचार तब उत्पन्न होता है, जब आप अपने व्यवसाय की सच्ची प्रकृति खोज लेते हैं। मैं इस काम में कंपनियों की मदद करता हूँ। इसका एक तरीक़ा प्रभारी व्यक्तियों से एक-एक करके और आमने-सामने बातचीत करके उनसे मानदंड पता करना है। सरल भाषा में, हम यह पता लगाते हैं कि उनके लिए क्या महत्त्वपूर्ण है - स्पष्ट चीज़ें नहीं, जैसे शेयरहोल्डर को पुरस्कार देना या बेहतरीन ग्राहक सेवा देना या साफ़ टॉयलेट प्रदान करना। हम तो कंपनी के बिलकुल बुनियादी आदर्शों और विश्वासों की तह में जाते हैं।

इस रेस्तराँ फ्रैंचाइज़ी के साथ यह प्रक्रिया शुरू करने के लिए मैंने कंपनी के हर अफ़सर से पूछा, "किसी रेस्तराँ में आपके लिए क्या महत्त्वपूर्ण है?" (शुरुआती सवाल हमेशा व्यवसाय के सबसे बुनियादी पहलू को स्पर्श करता है।) वे चीज़ों की सूची बनाने लगे और मैंने हर चीज़ एक चॉकबोर्ड पर लिख ली। जब भी वे शांत होते थे, तो मैं हर बार पूछ लेता था, "और क्या?" जब तक कि आख़िरकार उन्होंने यह नहीं कह दिया, "बस इतना ही।" मैंने बस एक ही ख़ास चीज़ की। मैंने अपनी आवाज़, बॉडी लैंग्वेज और शब्द चयन का इस्तेमाल करके यह बता दिया कि अंत में हम जहाँ पहुँचने वाले थे, उसे लेकर मैं आकर्षित, रोमांचित और जिज्ञासु था। यहाँ पर संक्षिप्त संस्करण पेश है:

किसी कंपनी के बड़े विचार का संबंध इसके प्रत्येक कर्मचारी से होना चाहिए।

मैं: "किसी रेस्तराँ के बारे में आपके लिए क्या महत्त्वपूर्ण है?"

वह: "बेहतरीन भोजन, अच्छे दाम, शानदार सेवा, दोस्ताना स्टाफ़..."

एक बार जब उन्होंने अपनी सूचियाँ पूरी कर लीं, तो मैं इनमें से हर साइनपोस्ट में ज़्यादा गहराई तक गया - भोजन, वाजिब दाम, सेवा, दोस्ताना स्टाफ़- ताकि पैटर्न की तलाश कर सकूँ।

मैं: "बेहतरीन भोजन के संबंध में आपके लिए क्या महत्त्वपूर्ण है?"

वह: "जब मैं इसे खाता हूँ, तो अच्छा महसूस होता है, इससे मुझे सोच-विचार करने का समय मिलता है, फिर मैं कृतज्ञ महसूस करता हूँ, मैं भिन्न-भिन्न स्वादों का आनंद लेता हूँ..." इत्यादि।

मैं: "वाजिब दाम के बारे में आपके लिए क्या महत्त्वपूर्ण है?"

वह: "मैं गुणवत्ता को वाजिब दाम पर पसंद करता हूँ।"

मैं: "और क्या?"

वह: "मैं उन लोगों के साथ कारोबार करना पसंद करता हूँ, जिन पर मैं भरोसा करता हूँ..."

फिर मैं इन नए मुद्दों - अच्छा महसूस करना, सोच-विचार का समय, गुणवत्ता, विश्वसनीय लोग - में से प्रत्येक पर चर्चा करके उन्हें और ज़्यादा गहराई में ले गया। अंततः हमें पता चला कि इस निर्णय लेने वाले के विश्वासों और आदर्शों की जड़ में केवल एक-दो

चीज़ें ही हैं। इस प्रक्रिया में बीस से तीस मिनट लगे और यह प्रक्रिया सभी निर्णय लेने वालों के साथ दोहराई गई।

शाम को हम सबके साथ बैठे और हमने उन्हें संपादित, संकलित सूची दिखाई। इसमें ऐसी बातें शामिल थीं: "अगर मुझे लाइन में इंतज़ार करना पड़े, तो यह इस लायक़ होना चाहिए।" "मुझे ऐसे रेस्तराँ पसंद हैं, जहाँ आप जानते हों कि वे सचमुच भोजन की परवाह करते हैं।" "मैं महत्त्वपूर्ण महसूस करना पसंद करता हूँ।" "इसकी गंध आकर्षक होनी चाहिए।"

दिन के अंत तक हमारे पास एक बड़ा विचार था, जिसने हर एक को रोमांचित और प्रेरित कर दिया। आश्चर्यजनक बात यह है कि यह इतना सरल था कि यह त्वरित मंत्र की शर्त को पूरा कर सकता था, "मैं इस वक़्त इसे कर रहा हूँ या नहीं?" यह था, "हम भूखे लोगों को महत्त्वपूर्ण महसूस कराते हैं।"

इस तरह का वाक्य अक्सर घिसा-पिटा, स्पष्ट और लगभग निरर्थक होता है, जब इसे संबंधित कंपनी या कॉरपोरेशन के बाहर से देखा जाता है। लेकिन जब आप ऐसे घिसे-पिटे, बड़े विचार को ईंट, गारे, कर्मचारियों और भोजन के साथ जोड़ देते हैं, और अंदर से इसे देखते हैं, तो यह बड़ा बन जाता *है।* यह एक ऐसी चीज़ है, जो व्यवहार, नज़रिये, अनुभूतियों और कंपनी के मुनाफ़े को बदल सकती है।

एक बड़ा विचार संक्षिप्त और मधुर होना चाहिए और इसे इस त्वरित मंत्र को प्रेरित करना चाहिए, "मैं इसे अभी कर रहा हूँ या नहीं?"

क्या "हम भूखे लोगों को महत्त्वपूर्ण महसूस कराते हैं" यादगार है? क्या यह संगठन के जज़्बे को पकड़ता है और हर एक को सही दिशा दिखाता है? क्या यह बहुमुखी है? क्या यह विस्तार की अनुमति देता है? ऊपर दिए सारे सवालों का जवाब है, 'हाँ।' कंपनी ने तुरंत साइन बोर्ड बनवाए और उन्हें अपने सारे आउटलेट्स के कैश रजिस्टर पर लगवा दिया। ये हर एक को पटरी पर रहने की याद दिलाते हैं, क्योंकि हर कर्मचारी यह पूछ सकता है, "मैं इस वक़्त इसे कर रहा हूँ या नहीं?"

इसे व्यक्तिगत बनाना

किसी कंपनी का बड़ा विचार स्पष्ट होने से इसके स्टाफ़ को केंद्रित और पटरी पर बने रहने में मदद मिलती है। यही आपके कामकाजी जीवन के बारे में सही है। आप अपनी कंपनी में क्या विशेष योगदान देते हैं, इस बारे में आपका व्यक्तिगत बड़ा विचार आपके पेशेवर जीवन को ज़्यादा दिशा और अर्थ दे सकता है।

कई बार चीज़ों की दैनिक रस्साकशी में हम अपने काम का महत्त्व कम आँक लेते हैं। हम अपने कामकाज से संबंधित सारी सामान्य और नीरस चीज़ों पर ध्यान केंद्रित करते हैं और यह नहीं देख पाते हैं कि हम बड़ी तसवीर से कैसे जुड़ते हैं। लेकिन संसार पर पृथ्वी के

हर व्यक्ति का प्रभाव पड़ता है। अपने योगदान के मूल्य और महत्त्व को खोजें और पहचानें। इसके बाद आपके लिए दूसरे लोगों के साथ तालमेल जोड़ना और उन्हें विश्वास दिलाना ज़्यादा आसान हो जाएगा। आपका काम महत्त्वपूर्ण है, चाहे यह आपको कितना ही महत्त्वहीन दिखता हो।

कामकाज में एक व्यक्तिगत बड़े विचार सोचने वाले लोगों में से एक हैं पैट सुलिवन, जो ओन्टेरियो में वाणिज्य विभाग के निर्यात प्रकोष्ठ में काम करते हैं। पैट जो करते हैं और जिस पर उन्हें गर्व है, उसे साररूप में रखते हुए उन्होंने एक वाक्य तैयार किया; इससे लोगों से साथ जुड़ना भी ज़्यादा आसान हो जाता है। पैट ने मुझे बताया, "जब मैंने यह बताया कि मैं कैसे महत्त्वपूर्ण योगदान दे रहा हूँ, तो चीज़ें सही जगह पर आ गईं। अब मैं जानता हूँ कि मैं सुबह बिस्तर से क्यों उठता हूँ।" आज पैट को महसूस होता है, जैसे वे ख़ुद से ज़्यादा बड़ी किसी चीज़ का हिस्सा हैं। वे प्रेरित हैं - गाजर या छड़ी से नहीं, बल्कि संबद्धता के अहसास से। उनके आदर्श सजीव हैं।

अभ्यास

अपना ख़ुद का बड़ा-विचार कथन बनाना

कोई ऐसी जगह खोजें, जहाँ कोई आपको विचलित न करे, एक पेन और काग़ज़ बाहर निकालें और ख़ुद से कुछ सवाल पूछकर तैयार हों: मेरे काम का चरम परिणाम क्या है? मेरा संगठन/पद/कामकाज/करियर अस्तित्व में क्यों है? मैं कौन सा फ़र्क़ डालने का इरादा रखता हूँ? मेरे व्यवसाय के पीछे का अच्छा विचार क्या है? आधा दर्जन शब्दों में दस साल, फिर बीस साल की उम्र में अपना संक्षिप्त चित्र बताएँ। अब आप शुरू करने को तैयार हैं।

आप उसी अभ्यास से गुज़र रहे हैं, जिससे रेस्तराँ फ्रैंचाइज़ी गुज़रा था, इस सवाल के साथ, "मेरे लिए... बारे में क्या महत्त्वपूर्ण है?" ख़ुद से यह पूछकर शुरू करें, मेरे लिए मेरी नौकरी में क्या महत्त्वपूर्ण है? अपने शब्द निकालें, साइनपोस्ट्स पर ग़ौर करें,

बड़ा विचार मिलने से पहले पैट अक्सर अपने विभाग के लिए क्षमाप्रार्थी जैसा महसूस करते थे। उन्हें लगता था कि कोई भी वाणिज्य के उनके विभाग या उन्हें गंभीरता से नहीं लेता था। ऐसा नज़र आता था कि व्यवसाय में बहुत कम लोग दरअसल यह समझते थे कि उनका विभाग क्या कर रहा था और वे उद्योग पर कैसे प्रभाव डालते थे। पैट के लिए किसी को भी बताना बहुत मुश्किल होता था कि वे लोगों के जीवन में कैसे फ़र्क़ डालते थे।

पैट ने ख़ुद को और अपने विभाग को उद्योग के मूल्यवान संसाधन के रूप में देखा, लेकिन उनके तथा उनके साथियों को कभी मान्यता नहीं मिलती थी, जिसका मतलब था कि यह कभी बहुत रोमांचक नहीं दिखता था। उनके लिए उन उद्यमियों और छोटे कारोबार मालिकों के अनुरूप उत्साहित होना मुश्किल था, जिनकी उसे मदद करनी थी।

हाल में, हम उनकी समस्या के बारे में बात करने बैठे। उन्होंने बताया कि जब उनके ग्राहकों का सामना जटिल शब्दावली से होता था - जैसे, "दूतावासों और वाणिज्य दूतावासों व पर्यटन विभागों के विदेश में हमारे प्रांतीय साथियों के ज़रिये हम संभावित बाज़ार अवसर पहचानने में समर्थ हैं और कुछ मामलों में फलाना-ढिकाना" - तो उनकी सामान्य प्रतिक्रिया भावशून्य होती थी।

फिर अगले स्तर पर पहुँचने के लिए उनका इस्तेमाल करें। यह तब तक करते रहें, जब तक कि आपको बुनियादी आदर्श पता नहीं लग जाते और वे चीज़ें पता नहीं लग जातीं, जो आपको प्रेरित करती हैं।

इसके बाद दस कुदरती प्रतिभाओं और गुणों की सूची बनाएँ - ऐसी चीज़ें, जो आपके बारे में तब से सच हैं, जब से आप बच्चे थे (कल्पना करें कि आप एक गेम शो में हैं और आपको अपनी सूची की हर चीज़ के लिए एक हज़ार डॉलर मिलेंगे)।

अपनी सूचियों के साथ कुछ घंटे या कुछ दिन रहें - चाहे आपके दिमाग़ की बत्ती जलने और आपको यह कहने में कितना भी समय लग जाए, "ज़ाहिर है! यह बहुत स्पष्ट है।" मार्गदर्शन हो तो यह काफ़ी जल्दी किया जा सकता है - अपने दम पर इसमें थोड़ा ज़्यादा समय लगता है, इसलिए अपना समय लें। आपका मस्तिष्क फ़र्नीचर को दोबारा जमा रहा है।

विचारों के आदान-प्रदान के बाद और ऊपर बताई गई बातों पर अमल करने की प्रक्रिया में उन्होंने यह निर्धारित किया कि वे आजीविका के लिए क्या करते हैं और फिर उन्होंने इसे एक सरल व्यक्तिगत बड़े विचार में बदल लिया। पैट को शुरू से ही पहेलियाँ सुलझाना बहुत पसंद था, इसलिए जब उन्होंने अपने कामकाज को इस रोशनी में देखा, तो उन्होंने व्यक्तिगत बड़े-विचार का कथन यह बनाया, "मैं व्यावसायिक पहेलियाँ सुलझाता हूँ।" अब पैट को दिशा का अहसास हो गया है। वे जानते हैं कि विभाग की शक्ति को कैसे पहचाना और दिखाया जाए। वे जानते हैं कि कैसे नई चीज़ें खोजने का दावा पेश किया जाए और जब वे ख़ुद से पूछते हैं, "मैं इस वक़्त इसे कर रहा हूँ या नहीं?" तो वे हमेशा ज़ोरदार 'हाँ' में जवाब दे सकते हैं।

दस सेकंड के विज्ञापन में अपने बड़े विचार का अनुवाद करना

आपका व्यक्तिगत बड़ा विचार वह है, जिसमें आप ख़ुद को बताते हैं कि आप क्या करते हैं; आपका दस सेकंड का विज्ञापन वह है जिसमें आप दूसरों को बताते हैं कि आप क्या करते हैं। मिसाल के तौर पर, जब कोई यह पूछता है कि वे क्या करते हैं, तो पैट सुलिवन यह नहीं कह सकते, "मैं व्यावसायिक पहेलियाँ सुलझाता हूँ।" लोग उन्हें मूर्ख या संकोची या इससे भी बुरा मान लेंगे। लेकिन वे कह सकते हैं, "मैं निर्यातकों को नए बाज़ार खोजने, अपने प्रॉडक्ट्स समय पर भेजने और अच्छी रात की नींद लेने में मदद करता हूँ।" दस सेकंड के विज्ञापन के पीछे का विचार यह है कि एक बार जब आप इसे रख देते हैं, तो सामने वाले के मन में इतना कौतूहल हो जाता है कि वह यह कहने पर मजबूर हो जाता है, "मुझे ज़्यादा बताएँ।" यह बातचीत का, जल्दी से जुड़ने का आमंत्रण है।

पिछले साल मैंने पेरिस में एक काम लिया। मुझे एक ऑटोमोबाइल रेंटल कंपनी की मदद करनी थी और मैं सोच रहा था कि वहाँ मुझे एक बड़े-विचार का कथन तैयार कराना होगा। लेकिन मैंने एक ऐसी कंपनी को पाया, जिसे जनता से संपर्क में रहने वाले कर्मचारियों के लिए किसी दूसरी चीज़ की ज़रूरत थी - दस सेकंड का विज्ञापन।

मुझे इस बात का अहसास तब हुआ, जब मैंने एंड्रयू हैरिसन से बात की। वे कंपनी का एक डिवीज़न चलाते हैं, जो अंतरराष्ट्रीय रेंटल्स में विशेषज्ञता रखता है। मिसाल के तौर पर, आप लिस्बन में कार लेकर उसे एमस्टरडम में - या पश्चिमी यूरोप में कहीं पर भी - छोड़ सकते हैं। दो साल पहले कंपनी ने मिशन स्टेटमेंट तैयार करने के लिए एक परामर्शदाता को बुलाया। परामर्शदाता ने उनके व्यवसाय का विश्लेषण किया, मैनेजरों और कर्मचारियों के साथ बात की और बहुत सारा शोध किया। इसके बाद उसने मिशन स्टेटमेंट बना दिया। इस मिशन स्टेटमेंट को प्रबंधन ने छपवाकर संसार की अपनी हर एजेंसी के ऑफ़िस में लगा रखा था। मिशन स्टेटमेंट में लिखा था, "हम अपने मूल्यवान ग्राहकों को जो प्रॉडक्ट्स और सेवाएँ प्रदान करते हैं, उन सभी में सर्वश्रेष्ठ मूल्य प्रदान करने के लिए समर्पित हैं। हमारी दरें, सेवा और प्रॉडक्ट की गुणवत्ता किसी दूसरे से कम नहीं हैं - न रहेंगी।"

एंड्रयू ने इसे ज़ोर से और स्पष्टता से सार रूप में रखा। "इससे मुझे यह बताने में कैसे मदद मिलती है कि हम कौन हैं और हम क्यों ख़ास हैं? मैं जानना चाहता हूँ कि अगर मैं किसी बार में क्लब मेड के प्रेसिडेंट को देखता हूँ, तो मैं उसके पास जा सकता हूँ और - *धमाका* - उसे बता सकता हूँ कि मैं क्या करता हूँ, मैं इसे किसके लिए करता हूँ और इससे उनका जीवन कैसे बेहतर बन सकता है। संक्षिप्त, तीव्र और स्पष्ट अंदाज़ में। यह मिशन स्टेटमेंट तो ऐसा नहीं है।"

आपने टीवी पर तीस सेकंड का विज्ञापन देखा है। यह इतना लंबा होता है कि इसके ख़त्म होने से पहले आप उठकर फ़्रिज तक जा सकते हैं, कुत्ते को बाहर छोड़ सकते हैं, आग में एक और लकड़ी का टुकड़ा डाल सकते हैं और अपने बाल आईने में देख सकते हैं। एंड्रयू इस बात का एक स्पष्ट और सार्थक स्पष्टीकरण चाहते थे कि वे दरअसल क्या करते

हैं, वे कैसे फ़र्क़ डालते हैं, वे किसकी मदद करते हैं और वे संसार के चलने में कैसे मदद करते हैं - और उन्हें यह ज़रूरत थी कि इसमें नब्बे सेकंड की पहली छाप जितना कम समय लगे।

अभ्यास

आपका दस सेकंड का विज्ञापन

एक संक्षिप्त कथन बनाएँ, जो सारांश में बताता हो कि आप क्या करते हैं, आप यह किसकी ख़ातिर करते हैं और यह उनके जीवन को कैसे ज़्यादा आसान, बेहतर, ज़्यादा मज़ेदार बनाता है। आप ग्राहकों को जो लाभ देते हैं, उन्हें शामिल करें।

आप क्या समझते हैं? आप क्या प्रदान करते हैं? आपके ग्राहक की कल्पना में आप क्या समझते और प्रदान करते हैं? अगर आप एक भव्य रेस्तराँ चलाते हैं, तो अपने दृष्टिकोण से आप भोजन, सेवा और सजावट को समझते हैं। लेकिन आपके ग्राहक यह मान सकते हैं कि आप रोमांस को समझते हैं। अब आप कल्पना और भावनाओं से बात कर रहे हैं।

ख़ुद से पूछें: मैं क्या फ़र्क़ डालता हूँ? सूची बनाएँ कि आपके ग्राहकों के लिए क्या महत्त्वपूर्ण है? वे क्या चाहते हैं? मैं उनके लिए क्या करता हूँ?

आपके दस सेकंड के विज्ञापन के तीन हिस्से हैं:

1. आप क्या करते हैं?
2. आप यह किसकी ख़ातिर करते हैं?
3. यह उनके जीवन को कैसे बेहतर बनाता है?

इसे दस सेकंड का विज्ञापन इसलिए कहा जाता है, क्योंकि आपको इसे दस सेकंड के भीतर बताने में सक्षम होना चाहिए। इसे संक्षिप्त और बिंदुवार होना चाहिए। इसे तब तक तराशते रहें, जब तक कि आपको यक़ीन न हो कि आप इसे जिसके भी सामने पेश करें, वह यही कहेगा, “मैं इस बारे में ज़्यादा सुनना चाहूँगा।”

दस सेकंड का विज्ञापन ठीक यही काम कर सकता है। इसका इस्तेमाल किसी कॉकटेल पार्टी, ट्रेड शो, बिज़नेस लंच या लिफ़्ट में संबंध जोड़ने के लिए किया जा सकता है। दस सेकंड का विज्ञापन सामने वाले को बताता है कि आप क्या दे सकते हैं। यह कोई सेल्स पिच यानी बिक्री का आग्रह *नहीं* है; यह तो एक आकर्षक, कलात्मकता से बुनी हुई

संक्षिप्त प्रस्तुति है, जिसमें एक हुक (काँटे) और पॉइंट (नोक) है, लेकिन ख़रीदने का कोई दबाव नहीं है।

आपके दस सेकंड के विज्ञापन को तुरंत यह संप्रेषित करना चाहिए कि आप क्या करते हैं और यह दूसरों के लिए महत्त्वपूर्ण क्यों है।

मैंने एंड्रयू और उसके सहकर्मियों से पूछा, "यह कंपनी क्या समझती है?" जवाब तेज़ और उग्र थे। एक ने कहा, "शुरुआत के लिए, यूरोपीय सड़कें कैसी रहेंगी?" उसके बाईं ओर की महिला ने कहा, "रास्ते के होटल और रेस्तराँ?" एक और ने कहा, "लचीलापन?" एंड्रयू ने कहा, "स्वतंत्रता, खुली सड़क की स्वतंत्रता, अपना समय लेना।" हम उफ़ान पर थे। इसके बाद आईं विश्वसनीयता, मौसम, परंपराएँ और सीमा पार करने जैसी बातें।

"ठहरें!" मैंने व्हाइट बोर्ड पर शब्दों और वाक्यांशों की ओर संकेत करते हुए बाधा डाली, "अब यह एक विचार है: लचीलापन और स्वतंत्रता... हर दिन चौबीस घंटे। दस सेकंड का यह विज्ञापन कैसा रहेगा: 'हम यात्रियों को दिन में चौबीस घंटे यूरोप घूमने की स्वतंत्रता देते हैं?' सभी दस सेकंड के अच्छे विज्ञापनों की तरह ही इसे भी अलग-अलग परिस्थितियों के हिसाब से ढाला जा सकता था। सुझाव टेबल के चारों ओर से आए: "किसी ब्राइडल शो में हम कह सकते हैं, 'हम यात्रियों को उनके हृदय की पूर्ण संतुष्टि तक यूरोप घूमने की स्वतंत्रता देते हैं।'" "यात्र करने वाले प्रतिनिधि मंडल से हम कह सकते हैं, 'हम यात्रियों को दिन में चौबीस घंटे यूरोप में सैर करने की स्वतंत्रता देते हैं।" हवा में काफ़ी उत्साह था - जो इस बात की अचूक निशानी थी कि हम किसी जगह पहुँच रहे थे।

आप भी यही करके ख़ुद के लिए या अपनी कंपनी के लिए दस सेकंड का विज्ञापन बना सकते हैं। यह पूछकर शुरुआत करें कि आपकी कंपनी ऐसी कौन सी चीज़ समझती है, जिसे दूसरे नहीं समझते। मिनोल्टा कहती है कि यह ऑफ़िसों को समझती है। मैरियट मित्रता को समझती है। इंटरफ़्लोरा रोमांस को समझती है। पता लगाएँ कि आपके हिसाब से आप या आपकी कंपनी किस चीज़ को सबसे अच्छी तरह से समझती है, और फिर ख़ुद से और अपने ग्राहकों से पूछें कि उनके हिसाब से आप क्या समझते और देते हैं।

अभ्यास

"पब नीति"

आप क्या कहेंगे, अगर आप अपने सपनों के ग्राहक को पब में बैठा देखें और आप एक ड्रिंक का ऑर्डर दे रहे हों और आपके पास कुछ ही सेकंड हों, जिनमें आपको अपना संदेश पहुँचाना हो - उसे यह कैसे बताएँ कि आप क्या करते हैं, आप यह किसकी ख़ातिर करते हैं और यह उसके जीवन को कैसे बेहतर बनाता है?

1960 के दशक के अंत में मैंने पब में काफ़ी समय बिताया है, जब मैंने फ़्रांसिस ज़ेवियर मल्दून को अपने संदेश औपचारिक और अनौपचारिक दोनों तरह के परिवेश में फटाफट, यादगार तरीक़े से और सारगर्भित अंदाज़ में लोगों तक पहुँचाते देखा है। वे अनौपचारिक अंदाज़ में जो करते थे, उसे उन्होंने अपनी "बार या पब नीति" कहा। वहाँ जब भी कोई पूछता था कि वे क्या करते थे, तो वे अक्सर इसी नीति का इस्तेमाल करते थे। उन्होंने कहा, "चाल यह है कि आप उन्हें बताने से पहले ही 'हाँ' बुलवा लें।"

आइए पैट की कंपनी के लिए उसके दस सेकंड के विज्ञापन पर ग़ौर करते हैं: "मैं नए बाज़ार खोजने, समय पर प्रॉडक्ट्स भेजने और रात को अच्छी नींद सोने में निर्यातकों की मदद करता हूँ।"

यहाँ उसी कंपनी के प्रचार के लिए "पब नीति" है:

"आप जानते हैं कि कैसे ज़्यादातर निर्यातक हमेशा नए बाज़ार खोजने की ताक में रहते हैं?"

दस सेकंड के विज्ञापन और बड़े विचार में फ़र्क़ यह है कि दस सेकंड के विज्ञापन में यह घटक नहीं होता है, "मैं इस वक़्त इसे कर रहा हूँ या नहीं?" इसकी जगह पर यह सम्मोहक बाध्यता होनी चाहिए कि सामने वाला ख़ुदबख़ुद पूछे, "कैसे?" या "मुझे ज़यादा बताएँ।" यह दस सेकंड के विज्ञापन के बेहतरीन होने की परीक्षा है।

"हाँ।"

"देखिए मैं उन बाज़ारों को खोजने और समय पर उनके प्रॉडक्ट्स भेजने में उनकी मदद करता हूँ, ताकि उन्हें रात को अच्छी नींद आ सके।"

यहाँ फ़ॉर्मूला है और यह भी कि मैं कैसे इसे ख़ुद पर और अपने कारोबार में लागू करता हूँ:

आप जानते हैं कैसे ... कंपनियाँ/लोग/रियल इस्टेट एजेंट आदि... "आप जानते हैं कि कैसे कुछ लोगों को दूसरों के साथ जुड़ने में दिक्क़त आती है?"

देखिए, हम/मैं ... "देखिए, मैं पुस्तकें लिखता हूँ और भाषण देता हूँ, ताकि उन्हें यह दिखा सकूँ कि इसे स्वाभाविक रूप से और आसानी से कैसे करना है..."

ताकि वे ... "ताकि वे मज़े कर सकें और जीवन में ज़्यादा हासिल कर सकें।"

अपने दस सेकंड के विज्ञापन को लें और इसे पब नीति प्रदान करें। इसे बातचीत में बार-बार कहने का अभ्यास तब तक करें, जब तक कि आप ख़ुद को विश्वास न दिला दें। फिर इसे दूर रख दें, जब तक कि आपको इसकी ज़रूरत न पड़े।

जिस तरह एक अच्छे विचार को एक बड़े-विचार कथन की ज़रूरत होती है, जो किसी कंपनी या संगठन को एकाग्रता, दिशा और व्यक्तित्व दे, उसी तरह एक दस सेकंड का विज्ञापन आपको कारोबार को - लोगों के लिए - तीव्र, प्रभावी और प्रेरक तरीक़े से एक क़दम आगे ले जाने की अनुमति देता है। अपने विचार को बाज़ार तक ले जाने के दृष्टिकोण से सोचें, तो सबसे पहले अच्छा विचार आता है, फिर बड़ा विचार आता है और अंत में दस सेकंड का विज्ञापन आता है।

दस सेकंड के विज्ञापन के बाद दूसरों को यह कहना चाहिए, "मुझे ज़्यादा बताएँ।"

90 सेकंड का सार

बड़ा विचार

एक कलात्मक रूप से बुने मिशन स्टेटमेंट से एक अच्छा विचार बड़ा विचार बन जाता है - जो सरल, संक्षिप्त और यादगार तरीक़े से स्पष्ट करता है कि संगठन का अस्तित्व क्या है और इससे क्या फ़र्क़ पड़ता है। बड़ा विचार:

- किसी संगठन को व्यक्तित्व दे सकता है। यह यादगार होना चाहिए, इसे संगठन की आत्मा को जकड़ना चाहिए और हर एक को एक ही दिशा में संकेत करना चाहिए।
- सीधे किसी प्रॉडक्ट या सेवा का ज़िक्र नहीं करता है, बल्कि उसका ज़िक्र करता है जो कंपनी करती है। यह आपके व्यवसाय की सच्ची प्रकृति से उत्पन्न होता है।
- बड़े विचार को इस त्वरित मंत्र को प्रेरित करना चाहिए, "मैं इस वक़्त इसे कर रहा हूँ या नहीं?" ग्राहकों और सहकर्मियों के साथ निर्णय लेते समय किसी कर्मचारी के मन

में आने वाला पहला विचार बड़ा विचार ही होना चाहिए।

व्यक्तिगत बड़ा विचार

अपने ख़ुद के व्यक्तिगत बड़े विचार को स्पष्ट करके आप अपने कामकाजी जीवन को अधिक दिशा और अर्थ दे सकते हैं। यह कथन आपके काम के मूल्य और सार को बताता है। इसे इस तरह बनाएँ, ताकि यह आपको समझदारी भरा लगे।

दस सेकंड का विज्ञापन

दस सेकंड का विज्ञापन दूसरों को आपके कामकाज का मूल्य इस तरह बताता है, जिससे बातचीत का आमंत्रण मिले। एक बार जब आप इसे पेश कर दें, तो सामने वाले को इतने कौतूहल में होना चाहिए कि वह “बड़ी बात” कहने के बजाय यह कहे “मुझे ज़्यादा बताएँ।”

- दस सेकंड के विज्ञापन के तीन हिस्से होते हैं: आप क्या करते हैं, आप यह किसके लिए करते हैं और इससे उनका जीवन कैसे बेहतर बनता है?
- अपने दस सेकंड के विज्ञापन को छोटा और सटीक रखें।
- अनौपचारिक स्थितियों के लिए, पब नीति का इस्तेमाल करें - “आप जानते हैं कैसे...?/देखिए, मैं... /ताकि वे... कर सकें” प्रारूप।

8

अपनी शैली खोजें

मेरे पुराने मार्गदर्शक एफ़. एक्स. मल्दून ने इसे बहुत सरल शब्दावली में कहा था, "बेहतरीन कपड़े पहनें - ज़्यादा लोग आपकी बात सुनेंगे।" बात सही लगती है, लेकिन इसके बावजूद हममें से कई लोग अपने हुलिए या फ़ैशन बोध के बारे में इतने असुरक्षित या उदासीन होते हैं कि हम अपनी पोशाकों में तब तक किसी सुधार की कोशिश नहीं करते हैं, जब तक कि बहुत देर नहीं हो जाती। हमारी पहली छाप पहले ही पड़ गई है और यह उतनी बेहतरीन नहीं है।

आप कैसे दिखते हैं और आप कैसे काम करते हैं, इसके बीच अच्छा तालमेल होने से आपको कारोबार में प्रतिस्पर्धी धार मिल सकती है। जब लोग आपसे पहली बार मिलते हैं, तो वे आपके नज़रिये पर प्रतिक्रिया करते हैं - वह अनकहा संदेश, जिसे आप कमरे में दाख़िल होते समय देते हैं। उस संदेश का हिस्सा आपकी बेहतरीन शैली या उसका अभाव है। आपकी वर्तमान शैली या अंदाज़ पर शायद उन लोगों का असर रहा होगा, जिनके साथ आप बड़े हुए थे - आपका परिवार, आपके साथी, आपके हीरो, यहाँ तक कि वे हीरो-हीरोइन भी, जिनके आप प्रशंसक थे। अब ईमानदार आकलन का समय है कि आपकी शैली आपके बारे में क्या कहती है। सुनिश्चित करें कि संदेश ऐसा हो, जिससे आपको लाभ हो।

मिलनसार या प्रभावी?

मैंने बड़े फ़ैशन रिटेलर्स के लिए हज़ारों फ़ैशन विज्ञापनों के फ़ोटो खींचे हैं और हम अक्सर बात करते थे कि हम क्या हासिल करना चाहते थे। क्या यह प्रभावी होना

चाहिए या मिलनसार या बीच में कहीं पर। ये पहली छाप के उत्तरी और दक्षिणी ध्रुव हैं। पेशेवर पहचान बनाने वाले को पहली मज़बूत छाप छोड़ने के लिए भी इन्हीं सीमाओं का ध्यान रखना होता है।

मिलनसारिता और प्रभावीपन की दो अतियों के बीच कहीं पर वह उपजाऊ भूमि होती है, जहाँ आप एक प्रभावी पेशेवर शैली ईजाद कर सकते हैं। हो सकता है कि पेशेवर शैली वर्तमान फ़ैशन के अनुरूप हो या न हो, लेकिन यह आपकी स्वतंत्रता और आत्मविश्वास की अभिव्यक्ति होनी चाहिए। आश्वस्ति के साथ आकर्षक पोशाक पहनने से संभावित नौकरी के प्रस्तावों पर सकारात्मक असर होता है, लंबे समय से प्रतीक्षारत प्रमोशन मिलने में मदद मिलती है और मल्टीमिलियन डॉलर अनुबंध के मिलने में भी फ़र्क़ पड़ सकता है।

चाहे आप किसी नए सहकर्मी से हाथ मिलाने के लिए किसी कमरे में जा रहे हों या अपनी पूरी कंपनी के लोगों के सामने मंच पर जा रहे हों, लोग सबसे पहले जो देखते हैं, वह आपका नज़रिया है। आप ख़ुद को कैसे पेश करते हैं, इसके तुरंत बाद वे जो देखते हैं, वह आपकी शैली है। (और ज़ाहिर है, ये दोनों एक दूसरे से पूरी तरह अलग नहीं हैं। आपका नज़रिया आपकी शैली को प्रभावित करता है।)

मिलाकर देखें, तो आपका नज़रिया और व्यक्तिगत पैकेजिंग आपके अनकहे परिचय-प्रमाण को स्थापित करते हैं। आपका रौब/मिलनसारिता अनुपात तय करता है कि आपके मुँह खोलने पर दूसरे लोग शुरुआत में कैसे प्रतिक्रिया करेंगे। कामकाजी पोशाक के पैमाने के बारे में सोचें, जिसके एक छोर पर नीली जीन्स हो (आम जनता का पैंट) और दूसरे छोर पर महँगे, नाप के बने सूट हों (महँगे वाले)। ज़ाहिर है, आपको एक या दूसरे छोर पर अटकने की ज़रूरत नहीं है। ज़्यादातर लोग इनके बीच की कोई आरामदेह जगह खोज लेते हैं, जो दोनों छोरों के तत्व ग्रहण और मिश्रित करती है। (याद करें कि जब मैं *न्यू यॉर्क टाइम्स* के लेख के लिए सड़क पर अजनबियों के पास गया था, तो मैंने रौबीले ऊपरी हिस्से को मिलनसार निचले हिस्से से कैसे संतुलित किया था!)

सुनिश्चित करें कि आप जो पोशाक पहनते हैं, उससे वही संदेश जो रहा हो, जो आप पहुँचाना चाहते हैं।

मिसाल के तौर पर, *गंभीर* नज़रिये और बैंकरों जैसा सूट पहनने वाला व्यक्ति पूरी तरह रौबीला व्यक्तित्व पेश करता है। लेकिन अगर आप उसी सूट में चमकते लाल रंग के फीते जोड़ दें, तो वह तुरंत ज़्यादा मिलनसार बन जाता है। मैं इस बारे में इतने यक़ीन से कैसे कह सकता हूँ? देखिए, जब लैरी किंग अपने जाने-पहचाने फीतों से पैंट ऊपर रखते हैं, तो उनसे किसे जोखिम महसूस हो सकता है? उससे वे उस समझदार अच्छे इंसान जैसे ज़्यादा दिखते हैं, जो वे हैं।

कोई महिला भी गहरे रंग के सूट और समझदारी भरे हील के आधुनिक कारोबारी युनिफ़ॉर्म से इसी तरह रौब का *गंभीर* मुखौटा पेश कर सकती है। लेकिन अगर वह चमकीले

स्कार्फ़ का रंग जोड़ ले या कोई अद्भुत आभूषण पहन ले, तो फ़ीते पहनने वाले बैंकर की तरह ही वह भी मिलनसारिता का पुट बढ़ा सकती है।

सफलता की पोशाक

जो दिखता है, क्या वह सचमुच मायने रखता है? जवाब है 'हाँ।' छवि का लोगों को राज़ी करने की आपकी योग्यता पर बहुत असली असर होता है और चाहे आपको पसंद हो या न हो, पोशाक उन अत्यंत महत्त्वपूर्ण पहले नब्बे सेकंडों में काफ़ी बड़ी भूमिका निभाती है, जब आप संबंध बनाने के लिए संघर्षरत रहते हैं।

मनचाही पहली छाप बनाना पूरी तरह कल्पना के बारे में है। मल्दून ने मुझे बताया था, "आप जो पद चाहते हों, उसकी पोशाक पहनें - उस पद की नहीं, जिस पर आप हैं। अपने बॉस को तसवीर देखने दें कि आप महत्त्वपूर्ण प्रस्तुतियाँ दे रहे हैं, न कि फ़ोन पर क्लासिफाइड्स बेच रहे हैं। अपनी पोशाक का इस्तेमाल अपने व्यक्तित्व को शैली के साथ पेश करने के लिए करें।"

आपकी व्यक्तिगत शैली करियर में प्रगति पर प्रबल प्रभाव डालती रहेगी, क्योंकि, हाँ, अगर हम सचमुच लेखक को नहीं जानते हैं, तो हम किसी पुस्तक का मूल्यांकन उसके कवर से करते हैं। फ़ैशन की साम्राज्ञी कोको चैनल ने इसे दूसरी तरह से कहा था, "यदि कोई व्यक्ति ख़राब पोशाक पहने होता है, तो आप उसकी पोशाक पर ग़ौर करते हैं; लेकिन अगर वह बेदाग़ पोशाक में होता है, तो आप उस व्यक्ति पर ग़ौर करते हैं।"

इन काल्पनिक स्पर्शों का उस पहली छाप पर अच्छा प्रभाव पड़ता है, जो आप बनाने का चयन करते हैं। ऐसा इसलिए है, क्योंकि वे आपके व्यक्तित्व की एक *नियंत्रित झलक* पेश करते हैं - वे सुझाव देते हैं कि जब लोग आपको जान जाते हैं, तो आप कैसे होंगे।

फ़ैशन का *केएफ़सी*

मान लें, आप अपने हुलिए को चमकाना चाहते हैं। आप कैसे पता लगाएँ कि कौन से कपड़े या सहायक सामग्री ख़रीदनी है? क्या समकक्षों को देखें? बॉस को देखें? या फिर फ़ैशन पन्नों को देखें? कौन सी चीज़ कारगर है, यह पता लगाने का अच्छा बुनियादी तरीक़ा क्या है?

आप कुछ *केएफ़सी* प्रश्न पूछकर शुरू कर सकते हैं: मैं मिलनसारिता/रौब के पैमाने पर कहाँ रहना चाहता हूँ? (बीच में रहना अच्छी जगह नहीं है - रौब की तरफ़ रहें।) मैं अपने कपड़ों से दूसरों को क्या संदेश देना चाहता हूँ? मैं कितना गिरगिट बनना चाहता हूँ? क्या

मेरे व्यक्तित्व का कोई पहलू है, जिस पर मैं अपनी व्यक्तिगत पैकेजिंग में ज़ोर देना चाहता हूँ? क्या मेरी वर्तमान पोशाक यह करती है? अपनी शारीरिक विशेषताओं का ध्यान रखें और यह सुनिश्चित करें कि जो हुलिया आप बना रहे हैं, वह उनके लिहाज़ से सही हो।

इसके बाद, व्यावहारिक ज्ञान के धनी बन जाएँ। अपने देश की शीर्ष फ़ैशन मैग्ज़ीन पढ़ें। अंतरराष्ट्रीय प्रकाशन पढ़ें, ख़ास तौर पर फ्रांसीसी, अँग्रेज़ और इतालवी पुरुषों व महिलाओं के फ़ैशन मासिक पढ़ें।

हममें से ज़्यादातर लोग आम तौर पर जो पहनते हैं, उससे अक्सर ज़्यादा ऊँचा फ़ैशन इनमें देखने को मिलेगा, लेकिन इनसे आपको शैली का अहसास हो जाएगा। ऐसी चीज़ों पर निगाह रखें, जो उस छवि के समान हों, जो आपने अपने लिए बनाई है। तीसरे, लोगों से जुड़ें - फ़ैशन के बारे में जागरूक मिमित्रों और परिवार के सदस्यों से बात करें। उन लोगों से सलाह लें, जिनकी शैली के अहसास की आप प्रशंसा करते हैं। (मिमित्रों और परिवार वालों के बारे में एक चेतावनी: उन लोगों से बात करना सुनिश्चित करें, जो आपको बदलते देखना चाहते हों। हो सकता है कि आपके कुछ प्रियजन आपको सफल होते देखना चाहते हों, लेकिन उन्हें आपकी उस छवि से जुदा होने में मुश्किल आ सकती है, जिसे वे जानते हैं और जिससे वे प्रेम करते हैं।)

एक अच्छी गुणवत्ता का ब्रीफ़केस या हैडंबैग ख़रीदने के बारे में सोचें। सही अतिरिक्त सामग्री से आप वास्तविकता से बेहतर पोशाक वाले नज़र आ सकते हैं।

अगर आपके दायरे के लोग मददगार न लगें, तो किसी परामर्शदाता की सेवाएँ लें - या किसी अच्छे स्टोर में चले जाएँ (आपको कोई चीज़ ख़रीदने की ज़रूरत नहीं है), पोशाक पहनकर देखें और बहुत सारी राय लें। कई उच्च-स्तरीय डिपार्टमेंट स्टोर्स अंदरूनी व्यक्तिगत मार्गदर्शक मुत प्रदान करते हैं। ये लोग कुछ हद तक फ़ैशन स्टाइलिस्ट की तरह होते हैं - वे सही मौक़े के लिए सही हुलिया खोजने में आपकी मदद करते हैं। एक बार जब वे आपको जान जाते हैं, तो व्यक्तिगत मार्गदर्शक आपका समय बचाते हैं। वे पहले से ही चार-पाँच पोशाकें निकाल लेते हैं और आपके लिए तैयार रखते हैं।

यह उनका काम है कि वे आपको अपने सर्वश्रेष्ठ रूप में पेश करें और किसी अनुचित चयन से दूर रखें। साफ़, तरोताज़ा हुलिया देने के अलावा, वे आपकी वर्तमान पोशाकों को दुरुस्त करने और अद्यतन करने में भी मदद कर सकते हैं। इसके अलावा, आप जिस सबसे अच्छे हेयर ड्रेसर और शू स्टोर का ख़र्च उठा सकते हों, उसे खोजें और संबंध बनाएँ।

गुणवत्ता पर ख़र्च को तैयार रहें। आप एक ऐसा निवेश कर रहे हैं, जिससे आपके व्यक्तिगत शेयर का मूल्य बढ़ सकता है। ऐसे कपड़ों में निवेश करें, जिनकी फ़िटिंग बेहतरीन हो और आपके शरीर के लिए सबसे उपयुक्त हों। ऐसे रंग खोजें, जिनसे आप स्वस्थ,

तरोताज़ा और जोशीले दिखें और अपने व्यक्तित्व तथा अपनी संभावना को बढ़ाने वाली शैली विकसित करें।

अगर आप सबसे महँगे नाप वाले सूटों का ख़र्च न उठा सकते हों, तो अतिरिक्त सामानों पर ज़्यादा ख़र्च करें। वह सबसे अच्छा पर्स, स्कार्फ़, ब्रीफ़केस या जूते ख़रीदें, जिसे आप ख़रीद सकते हों। जब हम सस्ते सामान के फ़ोटो खींचते थे, *(देखें पृष्ठ 144)* तो हम अक्सर ऐसे अतिरिक्त सामानों का इस्तेमाल करते थे, जो पोशाकों से ज़्यादा दाम के होते थे और इससे भारी फ़र्क़ पड़ता था। सही अतिरिक्त सामान आपकी पोशाक को ज़्यादा अच्छी दिखा सकता है।

अभ्यास

अपनी शैली खोजें

आपका वर्तमान हुलिया आपके बारे में क्या कह रहा है? क्या ऑफ़िस में आपकी छवि वैसी ही है, जैसी आप चाहते हैं? आप ऑफ़िस में किस तरह की पोशाक पहनते हैं, इस बारे में यहाँ पर सात सवाल हैं, जो आपको ख़ुद से पूछने चाहिए:

1 . क्या देखने वाले की निगाह में मैं पेशेवर नज़र आता हूँ?
विवरण पर ध्यान देने से आप पेशेवर जैसे दिखते हैं। यदि आप पेशेवर दिखते हैं, तो आप प्रायः पेशेवर महसूस करते हैं। कई कारोबारी संस्कृतियाँ हैं, जहाँ बेदाग़ होना योद्धा का प्रमाण माना जाता है। टिप: एक ही रंग की योजना पोशाक का सबसे अभिजात्य तरीक़ा है। इसका प्रमाण - जॉर्जो अरमानी ने लोगों को ऐसी ही पोशाक पहनाकर भारी दौलत कमाई है। उसी रंग के अलग शेड पहनना शांतिदायक होता है।

2 . क्या मेरा अलंकरण मेरी पोशाक से मेल खाता है?
क्या आपके बाल साफ़ और अच्छी तरह तराशे हुए हैं? क्या आपके नाख़ून साफ़-सुथरे हैं? क्या आपके पास से बहुत तेज़ परफ़्यूम या कोलोन की ख़ुशबू आती है - या, इससे भी बुरी बात, पर्याप्त डिओडोरेंट की ख़ुशबू नहीं आती? और याद रखें, सेकंड हैंड धूम्रपान की बू भी आपको ख़तरे में डाल सकती है।

3 . क्या मेरे कपड़े अच्छी तरह रखरखाव वाले हैं?
विवरण पर ध्यान कुंजी है। क्या आपके कपड़े सही तरीक़े से प्रेस किए हुए हैं? कोई दाग़-धब्बे नहीं, कोई निकलता धागा नहीं, कोई ढीले बटन नहीं? क्या आपके जूतों पर पॉलिश है? क्या आप इसे टीवी पर पहनेंगे - क्लोज़ अप में?

4 . क्या मेरे कपड़े फ़ैशन से बाहर हो चुके हैं?
कुछ कपड़े बाक़ी की तुलना में ज़्यादा तेज़ी से चलन से बाहर हो जाते हैं। आप एक ऐसी पोशाक से सुरक्षित खेलते हैं, जो ज़्यादा लंबी चलती हो - कश्मीरी स्वेटर या नेवी सूट - या फिर आप फ़ैशनेबल हो सकते हैं। बस याद रखें, अगर आप नवीनतम फ़ैशन को चुनते हैं, तो अपने कपड़े बारंबार बदलने के लिए तैयार रहें। कारोबार की दुनिया में जब आपके कपड़े पुराने हो जाते हैं, तो *आप* भी पुराने हो जाते हैं।

5 . क्या मेरे जूते-चप्पल सही संदेश भेजते हैं?
पुरुष महिलाओं में जो पहली चीज़ देखते हैं और महिलाएँ पुरुष में जो पहली चीज़ देखते हैं, वह है उनके जूते-चप्पल। क्या जूते घिसे हुए, तड़के हुए, गंदे या फ़ैशन से बाहर हैं? क्या वे पोशाक से मेल खाते हैं? कोई बात कहते हैं? मेरे लाल जूते ईमानदार शैली में एक चंचल पुट जोड़ते हैं।

6 . क्या मेरे कपड़े बहुत ज़्यादा ध्यान भटकाने वाले हैं?
क्या लोग भटके बिना या आपकी पोशाक की चमक-दमक से अभिभूत हुए बिना आपके विचारों पर ध्यान केंद्रित कर सकते हैं? कुल मिलाकर, आपकी पोशाक दूसरों को क्या संकेत दे रही है?

7 . क्या मेरी पोशाक दूसरे लोगों को मेरी आलोचना का सामान देती है?
क्या आपके कपड़े सही फ़िट होते हैं? क्या वे बहुत ज़्यादा बड़े या बहुत ज़्यादा छोटे हैं? फ़िटिंग मायने रखती है। क्या आप साफ़-सुथरे दिखते हैं? क्या आपने विवरण पर ध्यान दिया है? क्या आप सुरुचिपूर्ण पोशाक पहने हैं और क्या आपकी सकल छवि आपके व्यक्तित्व तथा आपके विचारों के सामंजस्य में हैं?

याद रखें, आपके कपड़े आपके बारे में बहतु कुछ बयान करते हैं। कपड़ों में उतनी ही सावधानी से निवेश करें, जितनी सावधानी से आप अपनी बचत का निवेश करते हैं। इसका लाभ मिलेगा।

भूमिका का अभिनय करना

फ़्रांसिस ज़ेवियर मल्दून के साथ लंदन में मेरे अभियान के दो साल बाद मैं केप टाउन, दक्षिण अफ़्रीका में था। मैं शहर के प्रातःकालीन अख़बार *केप टाइम्स* में पहले दिन काम करने पहुँचा। मुझे “ख़ास प्रोजेक्ट्स” - यानी समस्याग्रस्त क्षेत्रों - के विज्ञापन की जगह बेचने के लिए रखा गया था। इंग्लैंड के महारथियों से सीखे और

पचाए गए सबक़ों से समृद्ध मैं अपनी संभावनाओं को लेकर आशावादी था। एफ़. एक्स. की सलाह का पालन करते हुए मैंने एक पेशेवर वार्डरोब में निवेश किया था। मैं अपने ऑफ़िस के सहकर्मी के बजाय अपने बॉस जैसा ज़्यादा दिखता था।

पहला दिन बेहद अविस्मरणीय साबित हुआ। मेरे बॉस श्री एकरमैन ने मुझे बुलाया, ताकि ऑफ़िस में मेरे पहले काम के बारे में बता दें। उन्होंने अपने फ़ाइलिंग कैबिनेट में से एक फ़ीचर्स सेक्शन निकाला, इसे अपनी डेस्क पर रखा और इसे चारों ओर घुमाया, ताकि मैं इसे देख सकूँ। "साल में दो बार हम यह फ़ैशन सप्लीमेंट निकालते हैं, लेकिन विज्ञापन देने वालों को यह पसंद नहीं आता। मैं चाहता हूँ, आप जाकर यह पता लगाएँ कि ऐसा क्यों होता है।"

मेरा जवाब ढीठ, दिल से निकला हुआ और उत्साही था। "मैं आपको इसी समय बता सकता हूँ कि क्यों। ऐसा इसलिए है, क्योंकि तसवीरें भयंकर हैं। मैं ख़ुद इससे बेहतर फ़ोटो खींच सकता हूँ।"

"आपको ऐसा लगता है।" उन्होंने मेरी आँखों में देखते हुए कहा।

मैं ज़रा भी नहीं हिचकिचाया, "हाँ।"

उन्होंने अपने होंठ सिकोड़े, सिर हिलाया, मूँछ हिलाई और इस तरह फ़ैशन व विज्ञापन फ़ोटोग्राफ़ी में मेरा पच्चीस साल का करियर शुरू हो गया। उन्होंने कहा, "ठीक है, तो इसे कर दो।" बस इसी तरह!

मम्मा मियां! मैंने ख़ुद को किस झमेले में फँसा लिया था? मैं फ़ोटोग्राफ़ी का कखग भी नहीं जानता था। मेरे पास तो कैमरा भी नहीं था! सौभाग्य से, इससे पहले कि मैं ज़्यादा बौखलाता, फ़्रांसिस ज़ेवियर ने मेरे कंधे के ऊपर से कहा, "उन सबसे अच्छे लोगों को खोजें, जिन्हें आप खोज सकते हों।"

अख़बार के फ़ैशन संपादक की मदद से मैंने शहर की सबसे अच्छी मॉडलों, सबसे अच्छी हेयर स्टाइलिस्ट, सबसे अच्छे मेकअप आर्टिस्ट, सबसे अच्छे स्टाइलिस्ट (वह जो गुणी लोगों को पोशाक पहनाती है और अतिरिक्त सामग्री चुनती है) और ख़ुद के स्टूडियो वाले एक अनुभवी फ़ोटोग्राफ़र को खोज लिया।

मैंने स्टाइलिस्ट को अपने नौसिखिएपन के बारे में बता दिया और उसने मुझे हर अच्छे पैंतरे के बारे में बताया, जिसका इस्तेमाल उसने फ़ोटोग्राफ़रों को करते देखा था। उसने बहुत से फ़ोटोग्राफ़रों को देखा था। मैं फ़ैशन फ़ोटोग्राफ़ी के बारे में जो जानता था, उसका ज़्यादातर हिस्सा मैंने 1966 की बेहतरीन फ़िल्म *ब्लो-अप* देखकर सीखा था। यह फ़िल्म एक अस्त-व्यस्त युवा फ़ैशन फ़ोटोग्राफ़र के बारे में थी, जो रॉल्स-रॉयस कार में लंदन के चारों ओर घूमता था और अपने स्टूडियो में वाइल्ड फ़ैशन स्प्रेड्स तैयार करता था। एक बार फिर मैं गिरगिट बन गया। मैंने *ब्लो-अप* वाले हीरो जैसी पोशाक पहनी और स्टाइलिस्ट की बताई बातों पर अमल किया और हर एक को ऐसा लगा जैसे मैं बहुत ज़्यादा जानता था, जबकि मैं नहीं जानता था। मैं मनोदशा में आ गया (मैंने अपने नज़रिये को *शरारती* बनाया) और जल्दी ही पता लगा लिया कि मैं क्या चाहता था। मैंने मॉडलों को बताया कि कहाँ खड़े रहना है और मैं उन्हें सही

मनोदशा में ले आया - नज़रिया संक्रामक होता है। मैंने फ़ोटोग्राफ़र के मार्गदर्शन में कुछ फ़ोटो भी खींचे।

हमने उस दिन 24 सेटअप किए, जिनमें पाँच बाहरी फ़ोटो शामिल थे। कुछ फ़ोटो ऐसे थे, जिनमें मॉडल ज़्यादा औपचारिक और रौबीली लग रही थीं; बाक़ी में वे ज़्यादा अनौपचारिक और मिलनसार लग रही थीं। मैंने सीखा कि किस तरह पुरुषों और महिलाओं दोनों के लिए नाप की पोशाक से मॉडल ज़्यादा महत्त्वपूर्ण, विश्वसनीय और राज़ी करने वाली बन सकती थीं, जबकि ज़्यादा अनौपचारिक पोशाक पहनने पर वही मॉडल ज़्यादा मिलनसार, सहयोगी और तनावरहित नज़र आती थीं। ज़ाहिर है, वांछित संदेश देने के लिए वे अपने नज़रियों को ढालती थीं।

सभी पेशेवरों ने वही काम किया, जो उन्हें सौंपा गया था। मैंने काम को करके सीखा, मॉडलों को बताया कि कहाँ खड़े होना है और कैसा महसूस करना है। जब आप फ़ोटो लेते हैं, तो आप लोगों को "ख़ुश दिखने" या "महत्त्वपूर्ण दिखने" को नहीं कह सकते - आपको उन्हें इसका अहसास कराना होता है। और मैंने खोजा कि यह एक ऐसी चीज़ है जो मैं कर सकता था और अच्छी तरह कर सकता था: मैं उनके अंदर चला जाता था और बॉडी लैंग्वेज से नक़ल करता था। "हूँ, इस तरह। आह। कंधा यहाँ, इस तरह।" फिर मैं अपनी आवाज़ का इस्तेमाल करता था। मैं एक पार्टी वाली आवाज़ निकालकर कहता था, "ग्रेट!" फिर एक खनखनाती आवाज़ में: "ग्रेट।" और फिर एक चौंका देने वाली आवाज़ में: "ग्रेट।"

जब सोलह पेज का सप्लीमेंट अगले शनिवार को प्रकाशित हुआ, तो ओपनिंग स्प्रेड के बीच में एक छोटा टेक्स्ट बॉक्स था, जिसमें लिखा था, "निक बूथमैन के फोटो।" वाह कितना शानदार था! हो सकता है कि मैंने हर फ़ोटो न लिया हो, लेकिन मैं सारी चीज़ों को एक साथ लाया था और मैंने इसे कर दिखाया था।

मैं यह कहानी आपको क्यों बता रहा हूँ? यह दिखाने के लिए कि नज़रिये, व्यक्तित्व और पैकेजिंग के बीच संबंध होता है। जब वे तालमेल में होते हैं, तो मिलकर वे विश्वास का एक शक्तिशाली संदेश भेजते हैं और विश्वास से अच्छी चीज़ें आती हैं। जब मैं उस पहले दिन अपने बॉस के ऑफ़िस में गया, तो मुझे महसूस हुआ जैसे मैं करोड़ रुपए जैसा दिख रहा था और मैंने इसी तरह का आत्मविश्वास प्रदर्शित किया। फ़ोटो शूट के दौरान भूमिका के अनुरूप पोशाक ने मेरे आत्मविश्वास को बल दिया, जिसकी मुझे सख़्त ज़रूरत थी, क्योंकि मैं निरा अनुभवहीन था। इसके अलावा मैंने उस दिन ख़ुद सीखा कि कपड़े और नज़रिये किस हद तक इस बात को प्रभावित करते हैं कि आपको किस तरह देखा जाता है। वही मॉडल अपनी विविध पोशाकों और गतिविधियों में नाटकीय रूप से अलग नज़र आती थीं। मेरे लिए इसका सार यह था: इस तरह कपड़े पहनें, मानो आप अपने क्षेत्र में शिखर पर महसूस करते हों, इस तरह से जिनसे आपको महसूस होता हो कि आप संसार को जीत सकते हैं।

क्या आपको अपनी वर्तमान छवि बदलनी चाहिए?

मेरे एक मित्र स्कॉट ने रिएल्टर बनने के लिए करियर बदला। उसने मुझे गोपनीयता से बताया, "मुझे अपना लाइसेंस लेने में कोई समस्या नहीं आई, लेकिन लोग अपनी जायदाद मेरे यहाँ सूचीबद्ध नहीं कर रहे हैं। इस मामले में मेरी क़िस्मत अच्छी नहीं रही है। मैं ऐसा क्या करूँ, जिससे लोग मुझ पर भरोसा करें?" स्कॉट ने अपने काग़ज़ी दस्तावेज़ हासिल करने के लिए लगभग एक साल और काफ़ी पैसा लगा दिया था। मैंने सुझाव दिया कि वह अपनी छवि को चमकाने के लिए दो सप्ताह के समय और थोड़े पैसे का निवेश करे।

सबसे पहले तो हमने मिलनसारिता और रौब के बारे में बात की। अगर आप अपना मकान बेचने के लिए किसी अजनबी पर भरोसा करने की सोच रहे हैं, तो मुनासिब होगा कि वह अजनबी बेहतर दिखता हो, उसकी आवाज़ अच्छी हो, वह बेहतर महसूस होता हो, उसकी ख़ुशबू अच्छी हो और उसमें सुरुचि हो, मानो वह जानता हो कि वह क्या कर रहा है। आप चाहते हैं कि उसमें बहुत सारी सत्ता या रौब हो, लेकिन आप यह भी चाहते हैं कि वह मिलनसार हो। वह ऐसा होना चाहिए कि आप उससे आसानी से बात कर सकते हों। हम 142-143 पृष्ठ पर दिए प्रश्नों से गुज़रे, ताकि यह पता लगाया जा सके कि वह दूसरों के साथ संवाद के लिए कैसी व्यक्तिगत शैली चाहता था।

स्कॉट चाहता था कि लोग उस पर भरोसा करें और उसका सम्मान करें, लेकिन वह अब भी सटीकता से यह नहीं जानता था कि कौन सा हुलिया अपनाए। हमने विभिन्न प्रकार के हुलियों पर बात की, जो उसके लिए काम कर सकते थे और बहुत से विचार सोचे। फिर ऊँची उड़ान भरने वाली मनोदशा में स्कॉट ने यह सोचा कि वह एक सप्ताह तक हर दिन अलग शैली की पोशाक पहनेगा, इस शर्त के साथ कि हर शैली उसके लिए तार्किक हो। उसने निर्णय लिया कि सोमवार को वह "खिलाड़ी जैसा" दिखेगा, मंगलवार को वह "वॉल स्ट्रीट" जैसा दिखने की कोशिश करेगा, बुधवार को वह "विद्यार्थी" होगा, गुरुवार को वह "देहाती" हुलिए को अपनाएगा और शुक्रवार को वह ख़ुद को "कवि" के रूप में ढालेगा। वह कपड़े कहाँ से लाएगा, यह उस पर था, बस उन्हें अच्छी गुणवत्ता का होना चाहिए।

स्कॉट ने पत्रिकाएँ ख़रीदीं, कपड़ों के स्टोर्स में सेल्स एसोसिएट्स से बात की और अपने बालों, जूतों व दीगर अतिरिक्त चीज़ों पर नए सिरे से ध्यान दिया। इसके अलावा, वह कुछ समय अकेले बिताने के लिए भी तैयार हो गया, ताकि यह कल्पना कर सके कि इनमें से प्रत्येक शैली में वह कैसा दिखेगा, उसकी आवाज़ कैसी होगी, यह कैसा महसूस होगा और कैसी ख़ुशबू आएगी। (अपनी ख़ुद की कल्पना को जकड़ना अपने सच्चे स्वरूप के साथ जुड़ने की प्रक्रिया का अहम हिस्सा है।) मैंने स्कॉट को कुछ सचमुच उपयोगी *(गर्मजोश, उत्साही, आत्मविश्वासी)* और सचमुच अनुपयोगी *(बदतमीज़, दंभी, अधीर)* नज़रियों की सूची दी और उससे कहा कि वह हर शैली के

साथ एक-दो नज़रिये जोड़ ले। इनसे उसे हर शैली को परिभाषित करने में मदद मिलेगी। सारा शोध, कल्पना और ख़रीदारी करने के बाद स्कॉट पहले से ज़्यादा कड़ी मेहनत करके और ज़्यादा चतुराई से अपने "शैली सप्ताह" को अधिकतम करने के लिए सहमत हो गया। किसी भी पैमाने से देख लें, स्कॉट पहले से ही एक मेहनती और संकल्पवान व्यक्ति था, लेकिन उसने इस सप्ताह और ज़्यादा मेहनत करने का संकल्प लिया।

अभ्यास

अपनी छवि देखना

दो-तीन शब्द खोजें, जो प्रभावी तरीक़े से उस छवि को प्रकट करें, जिसे आप प्रक्षेपित करना चाहते हैं - नवाचारी, आधुनिक, विश्वसनीय, पारंपरिक, जोखिम लेने वाला, साहसी, प्रगतिशील, पारंपरिक, पेशेवर, दोस्ताना आदि। किसी पुस्तकालय या बुकस्टोर में कुछ समय का निवेश करें, जहाँ अमेरिकी, ब्रिटिश, फ्रांसीसी और इतालवी फ़ैशन पत्रिकाएँ हों। आकार, रंग और बुनावट के बारे में सोचें।

अब सफलता की दिशा में पाँच साल बाद अपनी कल्पना करें। आप एक भावी स्मृति बनाने जा रहे हैं, समय में एक ख़ास पल जब आप सफल हों। शायद पेरिस में एक और रेस्तराँ खोलने की राह में अपने प्राइवेट जेट पर हैं। शायद आप नाश्ते की टेबल पर अपने बच्चों के साथ हँसते हुए बैठे हैं और सोमवार की छुट्टी मारने का निर्णय ले रहे हैं। अपनी छवि को तार्किक बनाएँ: अगर आप ख़ुद को एक किंडरगार्टन टीचर के रूप में देखते हों, तो संभावना इस बात की है कि आप एक प्राइवेट जेट में नहीं होंगे। और अगर घर पर आपके तीन छोटे बच्चे हों, तो यह भी संभव नहीं है कि आप सिन सिटी में जुए की मेज़ पर तैनात हसीना होंगी।

मैंने स्कॉट से कहा कि इस सप्ताह के हर दिन से गुज़रते समय वह इस बारे में जागरूक रहे कि उसे कैसा महसूस होता है और उसे दूसरों से किस तरह की प्रतिक्रिया मिलती है। मैं चाहता था कि वह उन पलों पर ख़ास ग़ौर करे, जब उसे महसूस हो कि लोग उसे गंभीरता से ले रहे हैं और उस पर विश्वास कर रहे हैं। उसकी सफलता का सबूत यह होगा कि नई जायदादों की सूची हासिल करने का उसका रिकॉर्ड बेहतर हुआ या नहीं। हम सहमत हुए कि हम इस बारे में दोबारा तब तक बात नहीं करेंगे, जब तक कि उसे ठोस फ़ीडबैक न मिल जाए।

इसके बाद अपने भावी घर के बेडरूम या ड्रेसिंग रूम में अपनी कल्पना करें। भविष्य के अपने वार्डरोब को खोलें। यह ख़ाली है। आपकी पोशाकें अब तक आई नहीं हैं। अब अपनी आँखें बंद कर लें और आज से पाँच साल बाद अपने भावी सफल रूप को देखें। ख़ुद से पूछें, मुझे कैसे पता चलेगा कि मैं कब सफल हो गया हूँ? यह विशिष्ट रूप से कैसा दिखाई देगा, महसूस होगा, सुनाई देगा, सुगंध आएगी और स्वाद आएगा? मेरे साथ वहाँ कौन होगा? इस सफलता को समायोजित करने के लिए मेरा जीवन किस तरह बदलेगा? मैं कैसा दिखूँगा? मैं कैसा दिखना चाहता हूँ? मानसिक रूप से वार्डरोब को भरना शुरू करें। अब अपनी आँखें खोलें। अपने लिए एक छवि बनाने की दिशा में पहला क़दम उठाने का यही समय है।

आप यह प्रक्रिया इसी समय शुरू कर सकते हैं। यह तय करके शुरू करें कि आप मिलनसारिता/रौब के पैमाने पर कहाँ रहना चाहते हैं। फिर यह तय करें कि आप अनौपचारिक व्यक्ति के रूप में ज़्यादा आरामदेह रहते हैं या औपचारिक व्यक्ति के रूप में। अपने पेशे या व्यवसाय के पारंपरिक मानदंडों और आवश्यकताओं को ध्यान में रखें। जब आप अगला क़दम उठाने को तैयार हों, तो पेशेवरों की सहायता लें।

कुछ सप्ताह गुज़र गए और फिर एक दिन अचानक उसका फ़ोन आया। उसकी आवाज़ के उत्साह पर मेरा ध्यान सबसे पहले गया। मैंने नोट्स लिखे, जब उसने मुझे बताया कि देहाती हुलिया - कॉरडुरॉय पैंट, स्वेटर और ट्वीड्स - उसके लिए सबसे अच्छा साबित हुआ (यह मेरे लिए ज़्यादा हैरानी की बात नहीं थी, क्योंकि स्कॉट काइनेस्थेटिक था।) उसने कहा कि वह हमेशा बिज़नेस सूट में अटपटा और बँधा-बँधा महसूस करता था, लेकिन अनौपचारिक पोशाक में उसे यह महसूस ही नहीं होता था कि वह काम कर रहा है। “देहाती पोशाक वाले दिन मैंने अपनी सही शैली को छू लिया” (काइनेस्थेटिक भाषा)।

पोशाक की उसकी नई शैली ने सोचने और काम करने की उसकी शैली भी बदल दी - सिर्फ़ नई जायदाद हासिल करने के मामले में ही नहीं, बल्कि ऑफ़िस में सहकर्मियों के साथ पेश आते वक़्त भी और (इससे उसे और भी ज़्यादा आनंद आया) दूसरे एजेंटों के साथ सौदेबाज़ी करते वक़्त भी। उसने पहले ही स्वीकार किया था कि अनुबंधों के मामले में कभी-कभार वह कुछ ज़्यादा अनुभवी एजेंटों के दिमाग़ी खेलों का दुविधापूर्ण शिकार हो जाता था। अब उसकी नई शैली ने उसे मिलनसार रौब का

एक ऐसा अंदाज़ दे दिया था, जो उसके पास पहले नहीं था। इसने उसकी अनुभवहीनता और आत्मविश्वास की कमी को छुपा लिया। “मैं अब उतना प्रकट नहीं हूँ, जितना पहले था। लोग अब मुझे ज़्यादा गंभीरता से लेते हैं।”

कायाकल्प के बाद वह छह सौदे कर चुका है और उसने ऑफ़िस बदल लिया है। स्कॉट ने कहा, “मुझे महसूस होता है, जैसे मैं पहले की तुलना में एक पायदान ऊपर काम कर रहा हूँ और लोग मुझ पर ग़ौर कर रहे हैं।”

आपके लिए कौन सी छवि कारगर है, यह पता लगाने के लिए आपको स्कॉट जितनी दूर तक जाने की ज़रूरत नहीं है। अगर आपको महसूस होता है कि आपको थोड़ा सँवारने से मदद मिल सकती है, तो ऊपर बताए अभ्यास को आज़माएँ।

एक जैसे पंख वाले पक्षी एक साथ रहते हैं

क्या आपने कभी इस बात पर ग़ौर किया है कि आप कारोबार में जिन लोगों के संपर्क में आते हैं, उनमें से कुछ *करोड़ डॉलर जैसा दिखना पसंद करते हैं* , जबकि दूसरे बस अपने कपड़ों के चयन से *एक कथन बनाकर* आनंदित होते हैं, और बाक़ी के लोग आरामदेह महसूस होने वाली पोशाक पहनना ही पसंद करते हैं? यह सही है - हम दृश्यात्मक, श्रव्यात्मक और काइनेस्थेटिक लोगों के बारे में बात कर रहे हैं।

यही नहीं, आप शायद पाएँगे कि अगर आप उस तरह के व्यक्ति हैं, जिसके लिए दृश्यात्मक रूप से बेदाग़ होना महत्त्वपूर्ण है, तो आप उन लोगों के साथ मिलने-जुलने और काम करने में आरामदेह होंगे, जो आप जैसी पोशाक पहनते हैं। इसी तरह, जिन लोगों की व्यक्तिगत पोशाक शैली ढीले, बुनाई वाले या बस पुराने आरामदेह कपड़ों के प्रति रुझान वाली है, वे उन लोगों की तरफ़ आकर्षित होंगे, जो ऐसी ही पोशाक पहनते हैं और वे शायद यह पाएँगे कि उनमें पोशाक से ज़्यादा चीज़ें साझी हैं। अपनी पोशाक से व्यक्तिगत कथन देने वालों को एक दूसरे की सोहबत में आसानी से प्रेरणा मिल जाएगी।

आपका परिधान एक इंद्रिय-प्रधान पोशाक है, जो उन लोगों को आकर्षित करता है, जिनकी इंद्रियगत प्राथमिकताएँ आपके जैसी हों। लेकिन यहाँ सावधानी का एक शब्द। यह विश्वास करके ख़ुद को मूर्ख न बनाएँ कि आपमें लोक-व्यवहार की अच्छी योग्यताएँ हैं, सिर्फ़ इसलिए क्योंकि आप अपने जैसे लोगों के साथ तालमेल जमा लेते हैं। बाज के साथ बाज, पेंग्विन के साथ पेंग्विन, टर्की के साथ टर्की अर्ध-सफलता का आसान, अचेतन रास्ता है।

सचमुच सफल होने के लिए आपको यह सीखना चाहिए कि उन लोगों के साथ कैसे जुड़ा जाए, जो दरअसल आप जैसे ज़्यादा नहीं हैं और जिनकी इंद्रियगत प्राथमिकताएँ भी आप जैसी नहीं हैं। सामाजिक दृष्टि से देखें, तो हम जो मित्र चुनते हैं, शायद उनकी प्राथमिकताएँ समान रहती हैं। हममें ऐसे मित्र चुनने की प्रवृत्ति होती है,

जो हम जैसे हों और हमारे बीच बहुत समानता हो, लेकिन यही मुद्दे की बात है - हम अपने मित्र चुनते हैं। व्यवसाय में यह विलासिता नहीं रहती है। हम हमेशा यह नहीं चुन सकते कि हम किसके साथ व्यवसाय करें, इसलिए हमें उन लोगों से तालमेल बैठाने के लिए फेरबदल करने होते हैं, जो हम जैसे नहीं होते। हाँ, एक जैसे पंख वाले लोग एक साथ रहते हैं, और यह मित्रता के लिए अच्छा है - लेकिन व्यवसाय के लिए बुरा है।

आप लोगों के पोशाक संबंधी इंद्रियगत रुझान को समझकर दूसरे लोगों की जुड़ाव की शैलियों के बारे में बहुत कुछ पता लगा सकते हैं। इस पर ध्यान दें कि उनके कपड़े आपको उनकी इंद्रियगत प्राथमिकताओं के बारे में क्या बताते हैं और इससे लाभ लें। ऐसी भाषा में बोलें, जो उनकी समझ में आए; उनकी प्राथमिकताओं को संबोधित करें।

लोग जिस तरह से ख़ुद की पैकेजिंग करते हैं, वह उनके बारे में बहुत कुछ बता सकता है। संकेतों को पढ़ें और उनका इस्तेमाल जुड़ने के लिए करें।

ख़ुद को इस तरह सँवारना, जो संभावना को दर्शाता हो और रौबीला भी बनाता हो, आपको नए और अनपेक्षित कारोबारी जुड़ाव बनाने के तीव्र मार्ग पर ले जा सकता है। शैली एक उपयोगी नज़रिये से शुरू होती है और एक उपयोगी हुलिए पर ख़त्म होती है। जिस तरह आपको अपनी बॉडी लैंग्वेज और शब्दों में सामंजस्यपूर्ण होना चाहिए, क्योंकि तभी आपको संजीदा और विश्वसनीय समझा जाएगा, उसी तरह आपको अपने शरीर, अपने व्यक्तित्व और अपनी पोशाक की विशेषताओं के आपसी सामंजस्य पर भी ध्यान देने की ज़रूरत है। आप तब सबसे अच्छा महसूस करेंगे और काम करेंगे, जब आपकी शैली आपके सर्वश्रेष्ठ स्वरूप को प्रदर्शित करेगी - जब आप अपने खेल के शिखर पर होंगे।

याद रखें, आप हमेशा संवाद कर रहे हैं और संवाद की पुष्टि इसे मिलने वाली प्रतिक्रिया में निहित है। यह संवाद का साँचा आपकी कारोबारी शैली पर भी लागू होता है। जागरूक रहें कि दूसरे आप पर कैसे प्रतिक्रिया करते हैं। अगर वे उस तरह प्रतिक्रिया नहीं कर रहे हैं, जैसी आप चाहते हैं, तो उसे बदल लें, जो आप करते हैं (या जैसे आप दिखते हैं), जब तक कि आपको वह न मिल जाए, जो आप चाहते हैं।

अंततः शैली भीतर से आती है। यह आपके भीतर की शख़्सियत से आती है, जिसे दूसरे लोग नहीं देख सकते। आपकी शैली आपका स्वरूप है। यह इस बात से तय होती है कि आप क्या सोचते हैं, आप किस तरह काम करते और प्रतिक्रिया करते हैं, आप कैसी पोशाक पहनते हैं और आप क्या करते हैं।

अपनी संभावना को प्रदर्शित करने के लिए अपने व्यक्तित्व को नया रूप दें। अपनी योग्यताओं और क्षमताओं वाले आंतरिक स्वरूप तथा बाहरी जगत के बीच एक कड़ी बनाएँ, जहाँ आप योगदान देते और आजीविका कमाते हैं। और इसे इस तरह करें, ताकि आपकी मिलनसारिता, रौब और विश्वसनीयता स्थापित हो जाए। इस तरह आपको व्यवसाय में एक शक्तिशाली प्रतिस्पर्धी धार मिल जाएगी।

सेकंड का सार

अपनी शैली खोजें

जब लोग पहलेपहल आप पर प्रतिक्रिया करते हैं, तो वे आपके नज़रिये पर प्रतिक्रिया करते हैं - वे आपके दिए अनकहे संदेश पर प्रतिक्रिया करते हैं। आपकी शैली उस संदेश का हिस्सा है। बेहतरीन पहली छाप छोड़ने के लिए एक अनूठी शैली बनाएँ, जो स्वतंत्रता और आत्मविश्वास की अभिव्यक्ति हो।

खंड चार

संबंध बनाना

दूसरे लोग आपकी सबसे बड़ी शक्ति हैं। उनके साथ संबंध बनाएँगे, तो वे आपको व्यवसाय, प्रेरणा, प्रमोशन और कोई दूसरा सहयोग प्रदान कर सकते हैं, जो आप चाहें। संबंध बनाने में असफल होंगे, तो यही लोग आपको आसानी से आपकी मनचाही सफलता से पीछे रोक सकते हैं।

सफलतापूर्वक मेलजोल करना, नेटवर्क बनाना और यहाँ तक कि अनौपचारिक बातचीत करना सीखना भी कुछ हद तक किसी नाटक में अपनी पंक्तियाँ याद करने जैसा होता है। पहले आप पटकथा का अहसास पाते हैं। फिर आप इसे छोटे खंडों में विभाजित करते हैं, जिसे आप निर्देशक के मार्गदर्शन में एक बार में एक सीखते और सोखते हैं। एक बार जब आपकी पंक्तियाँ याद हो जाती हैं और आपको सामग्री का अच्छा अहसास हो जाता है, तो आप भूल जाते हैं कि निर्देशक ने आपको क्या बताया था, आप उस पर अपना ख़ुद का जादू डाल देते हैं और अपने व्यक्तित्व को चमकने देते हैं।

9

संवाद के तार खोल दें

क्या आपने कभी ग़ौर किया है कि कुछ लोग किसी मीटिंग, कॉन्फ़्रेंस या पार्टी में पहुँचते हैं और चंद सेकंड के भीतर ही वे हर कहीं और एक साथ हर जगह नज़र आते हैं? और वे इस चमत्कार को सहज तथा आसान बना देते हैं। इन लोगों के लिए हर व्यावसायिक और सामाजिक घटना लोगों से मिलने, नेटवर्क बनाने और अपने व्यवसाय को बढ़ाने का अवसर बन जाती है। लेकिन तसल्ली रखें। ये अवसर हर किसी के लिए मौजूद होते हैं।

निश्चित रूप से ऐसे लोग होते हैं, जिनके लिए मेलजोल स्वाभाविक नज़र आता है, लेकिन वास्तविकता में यह एक ऐसी योग्यता है, जिसे आप भी सीख सकते हैं। इन सामाजिक रूप से प्रतिभासंपन्न लोगों के गुण आपके भी बन सकते हैं। मैंने उनकी प्रयासरहित दिखने वाली मेलजोल योग्यताओं को कुछ क़दमों में विभाजित किया है, जिन्हें कोई भी उठा सकता है।

ये क़दम सारी स्थितियों में लागू किए जा सकते हैं और इनसे आपका जुड़ाव बनेगा, चाहे यह कॉफ़ी ब्रेक या नए ग्राहकों के साथ मुलाक़ात के दौरान हो या किसी औद्योगिक सामाजिक कार्यक्रम या सेल्स कॉन्फ़्रेंस में हो, जहाँ आप लोगों से साल में सिर्फ़ एक-दो बार ही मिलते हैं।

चाहे आप किसी से पहली बार मिल रहे हों, या पाँचवीं बार, ज़्यादातर स्थितियों में लोगों के अभिवादन का एक अचूक और आज़माया हुआ तरीक़ा होता है। मैंने इस तरीक़े को पाँच हिस्सों में बाँटा है:

1 . खुलें

2 . निगाहें मिलाएँ

3 . मुस्कराएँ

4 . बोलें

5 . तालमेल बनाएँ

जब भी संभव हो, किसी का अभिवादन करने के लिए उठकर खड़े हो जाएँ। अगर आप ऑफ़िस में हैं, तो खड़े होकर अपनी डेस्क के इस तरफ़ आ जाएँ, ताकि आप अपने सभी आगंतुकों का अभिवादन कर सकें, चाहे वे ग्राहक हों, नए सहकर्मी हों या सहयोगी हों। जिस व्यक्ति से आप मिल रहे हैं, उसकी तरफ़ अपना हृदय घुमाने की तरह ही यह भी अवरोध हटाने और उस व्यक्ति के सामने ख़ुद को तथा बातचीत को खोलने का तरीक़ा है। जिस पल वे दाख़िल होते हैं, तब से उनके जाते समय तक अगर आप डेस्क को अपने बीच रहने देते हैं, तो यह अजीब होगा। ज़ाहिर है, यदि खड़े होना उचित नहीं है, तो खड़े न हों, लेकिन सामान्य नियम तो यही है कि आपको अवसर के मुताबिक़ खड़े होना चाहिए।

खुलें: अभिवादन का पहला हिस्सा अपने नज़रिये और अपने शरीर को खोलना है। इसके उचित तरीक़े से काम करने के लिए यह ज़रूरी है कि आपने पहले से ही एक सचमुच उपयोगी नज़रिया अपना लिया हो। यह समय है कि आप इसे ध्यान में रखें, इसे महसूस करें और इस बारे में जागरूक हों। अपने हृदय का संकेत उस व्यक्ति की ओर करें, जिससे आप मिल रहे हैं और यह सुनिश्चित करें कि आपने अपना सीना नहीं ढँक रखा हो - कोई हाथ या बाँह नहीं, क्लिपबोर्ड नहीं या दूसरा कामकाजी सामान नहीं। मैं हमेशा यह सुनिश्चित करता हूँ कि मेरे हाथ सामने वाले को दिख जाएँ। यह सामने वाले की अवचेतन लड़ो-या-भागो प्रतिक्रिया को निहत्था कर देता है, क्योंकि उसे दिख जाता है कि मेरे पास छुपाने को कुछ नहीं है।

निगाहें मिलाएँ: निगाहें मिलाने की पहल करें। तुरंत सामने वाले की आँखों के रंग पर ग़ौर करें।

मुस्कराएँ: पहले मुस्कराएँ। अपनी मुस्कान में अपना नज़रिया झलकने दें। बेहतरीन मुस्कान से यह पता चलता है कि आप आत्मविश्वासी, ईमानदार और उत्साही हैं। (अगर आप उनसे आँखें मिलाने से पहले मुस्कराते हैं, तब भी अच्छा है। प्रभाव वही पड़ता है। यह कुछ सेकंडों में ही हो जाता है, इसलिए बस आरामदेह बनें और अपने नज़रिये को झलकने दें।)

बोलें: चाहे यह “हे!” हो या “हाय!” या “हो!” या “हेलो!”, सुखद लहज़े के साथ अभिवादन करें। अगर आप किसी से पहली बार मिल रहे हों, तो अपना नाम पहले बताएँ - “हेलो, मैं जोआना हूँ” - पहल करें। अगर हाथ मिलाना उचित हो, तो यह आम तौर पर नामों की अदला-बदली के दौरान होता है। दुर्भाग्य से, बहुत बार जब हम हाथ मिलाने की कोशिश करते हैं, तब हमारा लक्ष्य पर्याप्त कड़क हाथ मिलाना होता है, लेकिन हम यह भी ध्यान रखते हैं कि यह बहुत ज़्यादा कड़क न हो जाए। ऐसे समय हम पर इंद्रियगत अतिभार

हो जाता है और हमारे कान जो सुनते हैं, उसे हमारा मस्तिष्क याद नहीं रख पाता। इसी वजह से आप इतने सारे मिलने वाले लोगों के नाम भूल जाते हैं। रुक जाएँ। थोड़े धीमे हो जाएँ। ग़ौर से सामने वाले का नाम सुनें।

अनुकरण करें: "अनुकरण" से मेरा मतलब है: सामने वाले की बॉडी लैंग्वेज और आवाज़ के लक्षणों की तुरंत नक़ल शुरू कर दें। यदि आप एक से ज़्यादा व्यक्तियों से बात कर रहे हों, तो जिसे संबोधित कर रहे हों, उस प्रत्येक व्यक्ति की ओर मुड़ें। जब मैंने पाँच साइकल कूरियर्स की नक़ल की, तो मैं हर एक की नक़ल करते वक़्त उसकी ओर मुड़ा। इसलिए आप जिससे भी मिल रहे हों, हर व्यक्ति की नक़ल करें, भले ही यह सिर्फ़ कुछ पलों के लिए हो।

जब कोई दूसरा पहल करता है, तब भी अभिवादन के नियम लागू होते हैं। आपको फिर भी अपने नज़रिये को तालमेल में लाने, निगाह मिलाने, मुस्कराने, अपनी बॉडी लैंग्वेज खोलने, प्रतिक्रिया करने और नक़ल करने की ज़रूरत होती है।

हाथ मिलाना

मैं जानता हूँ कि यह घिसी-पिटी बात है, लेकिन यह सच है। जब आप हाथ मिलाते हैं, तो लोग तुरंत आपके चरित्र और आत्मविश्वास के स्तर का त्वरित आकलन कर लेते हैं। हाथ मिलाते समय हाथ दृढ़, त्वरित और सम्मानजनक होना चाहिए। यह बहुत सख़्त नहीं होना चाहिए और निश्चित रूप से बहुत मुलायम भी नहीं होना चाहिए। अगर आपको पक्का नहीं हो, तो कठोरता की ओर ग़लती करें। (लेकिन अगर सामने वाले की आँखें बाहर निकलने लगें, तो शायद यह इस बात का संकेत है कि आप कुछ ज़्यादा ही सख़्ती से हाथ मिला रहे हैं। वैकल्पिक रूप से, अगर उसे देखकर ऐसा लगता है कि आपसे हाथ मिलाने के बाद वह अपना हाथ किसी तौलिए से पोंछना चाहता है, तो आप शायद गीला नूडल स्पेशल हाथ मिला रहे हैं - उफ़!) निष्कर्ष यह है कि हाथ मिलाने की प्रक्रिया में परिचय से ध्यान नहीं भटकना चाहिए।

छुटपुट बातचीत: आपसी संवाद का डब्ल्यूडी- 40

मैग्डा ने 28 स्पेशलिटी केयर क्लीनिक्स के मानव संसाधन विभाग के प्रमुखों को एक मीटिंग में बुलाने के लिए दो महीने बिताए, ताकि वे प्रोटोकॉल्स के एक नए सेट की समीक्षा कर सकें। उनमें से कुछ के साथ आमने-सामने की मुलाक़ात के बाद मैग्डा के बॉस ने उसे अपने ऑफ़िस में बुलाकर कहा, "मेरे पास अच्छी ख़बर भी है और बुरी भी। वे मीटिंग के लिए तैयार हो गए हैं। लेकिन वे आपके साथ काम नहीं करना चाहते।"

मैग्डा दुविधाग्रस्त और परेशान थी। मदद के लिए वह मेरे पास आई। मुझे जल्दी ही पता चल गया कि यह पहली बार नहीं था, जब उसके साथ ऐसी चीज़ हुई थी। मैग्डा तीक्ष्ण

बुद्धि वाली आकर्षक और व्यावहारिक महिला थी। पहले तो उसकी कहानियों में कोई तुक नज़र नहीं आई। फिर अचानक मेरे दिमाग़ में एक बात कौंधी।

मैंने उससे पूछा, "आप छुटपुट बातचीत के बारे में कैसा महसूस करती हैं?"

उसने जवाब दिया, "मैं छुटपुट बातचीत नहीं करती। इसे बर्दाश्त ही नहीं कर पाती हूँ।"

मैंने सुझाव दिया कि उसके नज़रिये की वजह से वह किसी बिलकुल नई जगुआर कार जैसी नज़र आती है, जो सीधे फ़ैक्ट्री से तैयार होकर आई है, लेकिन उस पर पेंट नहीं हुआ है। हर मायने में आदर्श - लेकिन आस-पास रहने में असहज।

"छुटपुट बातचीत," मैंने उसे बताया, "पारस्परिक संवाद की चिकनाई है। इससे चीज़ें बस ज़्यादा सुगमता से होती हैं।"

छुटपुट बातचीत बस अनौपचारिक बातचीत है, जिसमें कोई ख़ास मुद्दा नहीं होता, लेकिन इससे सामाजिक पहियों में चिकनाई लग जाती है। जो लोग एक दूसरे को अच्छी तरह या बिलकुल भी नहीं जानते हैं, छुटपुट बातचीत की मदद से उन्हें एक दूसरे से सुरक्षित, ग़ैर-झगड़ालू तरीक़े से जानने का मौक़ा मिल जाता है। इसे करना भी आसान है। आप मौसम संबंधी हल्की-फुल्की टिप्पणियों से शुरुआत कर सकते हैं। या आप किसी व्यक्ति की ऑफ़िस से घर तक की दैनिक यात्रा के बारे में पूछ सकते हैं, जहाँ भी आप हैं। आप खेल या पड़ोस में हुई किसी घटना पर टिप्पणी कर सकते हैं या किसी पोशाक या दूसरी चीज़ की सच्ची प्रशंसा कर सकते हैं।

जब आप संवाद जारी रखते हैं, तो आप इस बारे में सवाल पूछ सकते हैं कि वह व्यक्ति अपने ख़ाली समय में क्या करना पसंद करता है। या वह कहाँ से आया है। आप पॉप संस्कृति के बारे में बात कर सकते हैं: नवीनतम हीरो-हीरोइन स्कैंडल, बेस्टसेलिंग पुस्तक, गर्मागर्म नई फ़िल्म, *अमेरिकन आइडॉल* कौन जीतने वाला है। अवसर या स्थान के बारे में आसान और सहज टिप्पणी के बाद एक खुले सवाल से चमत्कार हो जाता है। आपको धमाकेदार शुरुआती पंक्तियाँ सोचने की ज़रूरत नहीं है - बस कुछ कह दें और फिर अंत में एक प्रश्न पुछल्ला जोड़ दें ("है ना?" या "क्या ऐसा नहीं है?" या "सही है ना?")

बातचीत को हल्की रखें और किसी भी राजनीतिक या यौन मुद्दे से दूर रहें। संकेत और मुफ़्त जानकारी ग्रहण करें (देखें पृष्ठ 166)। आप एक दूसरे के बारे में पहले से जो जानते हैं, उसका विस्तार करें। आप जो जानते हैं, उस बारे में बात करें और साझा ज़मीन की तलाश करें। यह दिखा दें कि आपकी सच्ची रुचि है।

यह सुनिश्चित करें कि सामने वाला कम से कम आधी बातचीत करे। चुप होकर सुनें। अपनी आँखों और कानों से सुनें।

मदद करना - दूसरों का परिचय देना

अगर आप अपने बॉस का परिचय किसी दोस्ताना मीडिया संपर्क से कराते हैं, या किसी ग्राहक का परिचय किसी ऐसे व्यक्ति से कराते हैं, जो उसकी निर्माण प्रक्रिया को बेहतर बनाने में मदद कर सकता है या किसी सहकर्मी का परिचय किसी ऐसे व्यक्ति से कराते हैं,

जो उसे इस बारे में सलाह दे सकता है कि उसके बच्चों को कॉलेज से ले जाने का बेहतर तरीक़ा क्या है, तो आप अपने लिए अधिक व्यक्तिगत पूँजी बना रहे हैं। आप वैध परिचय कराने में जितने माहिर बनते हैं, आपको प्रबल और शानदार लोक-व्यवहार योग्यताओं वाले व्यक्ति के रूप में उतना ही ज़्यादा देखा जाता है। लोगों का परिचय कराने में कुशल बनें। इससे आप भीड़ से अलग नज़र आएँगे और लोग सोचेंगे कि आप में बहुत आत्मविश्वास है।

जब आपको दूसरे लोगों का परिचय कराना हो, तो उन्हें इंतज़ार न कराएँ। बस क़दम उठाएँ और इसे कर दें। न सिर्फ़ आपको उनके नाम जानने की ज़रूरत होगी, बल्कि अच्छी कारोबारी तहज़ीब की यह माँग भी रहती है कि आप इसे वरिष्ठता के क्रम में करें। छोटे लोगों का परिचय बड़े लोगों से कराना चाहिए। हमेशा यह होना चाहिए, "प्रेसिडेंट महोदय, मैं ब्रूस हैरिस का परिचय कराना चाहूँगा।" कभी यह नहीं होना चाहिए, "ब्रूस हैरिस, मैं प्रेसिडेंट का परिचय कराना चाहूँगा।"

जैसा एफ़. एक्स. मल्दून इसे कहते हैं, "परिचय कारोबार का एक अहम हिस्सा है। इसे गरिमामय तरीक़े से सँभालना सीख लेते हैं, तो आप सुसंस्कृत कारोबारी पेशेवर दिखते हैं।"

अगर पद संबंधी वरिष्ठता मौजूद न हो, तो उम्र के हिसाब से परिचय कराएँ। अगर आप किसी समूह में परिचय करा रहे हैं और आपके सामने कोई आता है, जिसे आप नहीं जानते हैं, तो पहल करें - अपना परिचय दें और कहें, "मेरा नाम अमुक-अमुक है। मुझे नहीं लगता कि हम पहले कभी मिले हैं," और फिर अपने इस नए परिचित का परिचय दूसरों से कराएँ।

परिचय की योजना बनाना

अगर आप किसी कार्यक्रम में किसी को देखते हैं, जिससे आप मिलना पसंद करेंगे, तो अपने मेज़बान या साझा मित्र से अपना परिचय कराने को कहें। लेकिन चीज़ों को संयोग के भरोसे न छोड़ें। इसके बजाय अपना ख़ुद का दस सेकंड का विज्ञापन पहले से तैयार करें और अपना परिचय कराने वाले को बता दें कि क्या कहना है - आपका नाम, शायद यह भी कि आप कहाँ से हैं और आप आजीविका के लिए क्या करते हैं - जिससे भी आपके हिसाब से उस व्यक्ति में सबसे ज़्यादा दिलचस्पी जाग्रत होगी, जिससे आपका परिचय कराया जा रहा है। जानकारी भरा परिचय इससे बहुत बेहतर रहेगा, "मार्गट, यह जैमी है। जैमी, मार्गट।"

यदि आप सचमुच प्रभावित करना चाहते हैं, तो अपने मेज़बान से कहें कि वह उस व्यक्ति के बारे में आपको एक-दो रोचक (हालाँकि बहुत व्यक्तिगत नहीं) चीज़ें बता दे, जिससे वह आपका परिचय कराने वाला है। फिर संबंध जोड़ते वक़्त आप कह सकते हैं, "पीटर ने मुझे बताया है कि आपने पिछले महीने ग्वाटेमाला में साइकल चलाई थी। आपकी सबसे बड़ी चुनौती क्या थी? किस चीज़ ने आपको जाने के लिए प्रेरित किया?" जिस

व्यक्ति से आप मिल रहे हैं, उसके बारे में किसी विशिष्ट और हालिया चीज़ को जानने से आपको छुटपुट बातचीत को दरकिनार करने और ज़्यादा तेज़ी से अधिक व्यक्तिगत स्तर पर पहुँचने में मदद मिलती है।

तीन सेकंड का नियम

एक आदर्श संसार में हमेशा परिचय कराने के लिए कोई न कोई रहेगा और बातचीत करने के लिए कोई परिचित, भावनात्मक दृष्टि से आरामदेह जगह रहेगी - मीटिंग, लंच, नेटवर्किंग समूह, अनुदान संचय समारोह या कक्षा। शोधकर्ता ऐसी जगहों को "बंद क्षेत्र" कहते हैं। ये ऐसी जगहें हैं, जहाँ हर एक के पास दूसरे से मिलने का अवसर होता है और यह अपेक्षा होती है कि वे ऐसा करेंगे। अगर आप लोगों से किसी आरामदेह बंद क्षेत्र में मिलते हैं और कोई आपसी परिचित आपका परिचय करा देता है, तो आपको एक स्वचालित बातचीत की शुरुआत मिल जाती है, भले ही यह इतनी आसान हो, "आप बॉब को कैसे जानते हैं?" या "आप इस प्रोजेक्ट में कैसे शामिल हुए?" इससे यह भी ज़्यादा संभव हो जाता है कि आप रुचियों, आदर्शों और सुरुचियों में भी साझा होंगे, जिससे आपको जल्दी और प्रभावी तालमेल बनाने में मदद मिलेगी।

अपने संकोच की वजह से लोगों से मिलने से न रुकें। तीन तक गिनें, फिर अपना परिचय दें।

वैसे ऐसे समय शर्तिया आएँगे, जब आप किसी ऐसे व्यक्ति को देखते हैं, जिससे आप खुले क्षेत्र में मिलना पसंद करेंगे, जैसे किसी सम्मेलन में, प्रॉडक्ट ज्ञान सत्र में, एक्ज़ीक्यूटिव लाउंज में या ट्रेन के अप-डाउन में। हममें से ज़्यादातर लोगों के लिए यह डरावनी स्थिति हो सकती है। आख़िर बचपन से हमारे माता-पिता ने हमें बता रखा था कि अजनबियों से बातचीत नहीं करनी चाहिए और ऐसा करने की सोचकर ही हममें से ज़्यादातर लोग पत्थर की मूरत बन जाते हैं। हमें एक नया नियम बनाना चाहिए। हालाँकि "अजनबियों से बात मत करो" बच्चों के लिए अच्छा नियम है, लेकिन यह वयस्कों के लिए मूर्खतापूर्ण और दरअसल प्रतिकूल है।

किसी अजनबी के पास जाने और बातचीत शुरू करने में बहुत हिम्मत की ज़रूरत होती है। लेकिन ऐसे समय होते हैं, जब आपको तुरंत क़दम उठाना पड़ता है, वरना आप उस व्यक्ति से दोबारा कभी नहीं मिल पाएँगे। यहाँ एक व्यक्तिगत स्तर पर संबंध जोड़ने की सहज और आसान मार्गदर्शिका है, मान लेते हैं, एक दंत सम्मेलन में। थोड़े फ़ेरबदल के साथ ये क़दम ऑफ़िस में, किसी ट्रेड शो में या जहाँ भी अवसर मौजूद हो, समान रूप से काम करेंगे।

1 . तीन सेकंड के नियम का इस्तेमाल करें । इसके बारे में ज़्यादा न सोचें! एक गहरी साँस लें, तीन तक गिनें और एक बेहतरीन नज़रिया अपनाएँ - जिज्ञासु, उत्साही, शांत सभी अच्छे नज़रिये हैं। यह सरल है: जब आपको कोई ऐसा व्यक्ति दिखे, जिससे आप बात करना चाहते हैं, तो ख़ुद से कहें, "एक, दो, तीन," और बिना झिझके उसके पास चले जाएँ। कुंजी यह है कि आपको तीन सेकंड के भीतर अपना क़दम उठा लेना चाहिए। अपने मस्तिष्क को हावी होने और बहाने सोचने का मौक़ा न दें। यह सुनिश्चित करें कि आपकी बॉडी लैंग्वेज खुली हो (बँधी बाँहें या जेब में हाथ नहीं होना चाहिए)। फिर पल को जकड़ लें, तीन तक गिनें और शांति से पास जाएँ।

2 . कुछ कहें। आप स्थिति के अनुरूप किसी अनौपचारिक कथन से शुरुआत कर सकते हैं (शायद शहर या मौसम के बारे में), जिसके बाद एक खुला सवाल आ सकता है (जो कौन, क्या, कहाँ, क्यों, कब या कैसे से शुरू होता हो)। लक्ष्य ऐसा विषय चुनना है, जिससे ध्यान आप दोनों से दूर हट जाए। यदि उचित हो, तो ध्यान दूर हटाने के लिए कैटेलॉग जैसी किसी चीज़ का इस्तेमाल करें। कैटेलॉग उठाएँ और कुछ पल इंतज़ार करें। फिर सामान्य अंदाज़ में इस तरह का सवाल पूछें, "क्या आप इस कंपनी के बारे में कुछ जानते हैं?"

3 . विश्वास बनाएँ। एक बार जब आप संवाद के तार खोल देते हैं, तो आपको अखंडता प्रदर्शित करने और जल्दी से विश्वसनीयता हासिल करने की ज़रूरत है। विश्वास बनाने का सबसे अच्छा तरीक़ा अपने कामकाज, स्कूल या सामुदायिक संलग्नता के बारे में बात करके - कोई स्थानीय और विश्वसनीय चीज़- ख़ुद को घटना से जोड़ना है। आप कह सकते हैं, "मेरा ऑफ़िस मॉन्ट्रियल में है और मैं यहाँ लगभग हर साल आता हूँ।"

4 . समानताओं की तलाश करें। "मैं भी" (या "क्या संयोग है," या "अजीब बात है कि आपने यह कहा") कहने के अवसरों की ताक में रहे। सच्चे और ईमानदार रहें।

5 . आकलन करें। बीस सेकंड बातचीत करने से ही पता चल जाता है कि क्या सामने वाला बातचीत में रुचि रखता है। अगर बातचीत अच्छी तरह नहीं हो रही है, तो विनम्रता से बातचीत से विदा लें और हताश न हों। निडर और शांत रहें तथा ख़ुद को परिणाम से विरक्त कर लें।

6 . अनुकरण करें। यदि आप जुड़ाव महसूस करते हैं, तो सामने वाले के शरीर की स्थिति और आवाज़ (लहज़े, गति और तीव्रता) का सूक्ष्म प्रतिबिंबन करके गहनता को बढ़ा लें। अगर वह व्यक्ति धीरे-धीरे बोलता है, तो ऐसा ही करें।

7 . बाँधें। अगर आप दो मिनट बाद भी बात कर रहे हैं, तो आप इस बातचीत को जहाँ चाहे ले जा सकते हैं या फिर फ़ोन नंबर या ई-मेल एड्रेस माँग सकते हैं। यह एक मुश्किल चीज़ हो सकती है, इसलिए अगर आप सीधे-सीधे पूछना पसंद नहीं करते हैं, तो किसी ऐसी चीज़ को चुन लें जिसके बारे में आप बात कर रहे हैं और कोई लिंक या जानकारी भेजने का प्रस्ताव रखते हुए ई-मेल एड्रेस माँगें। संपर्क की जानकारी माँगते वक़्त शांत रहें और उस

व्यक्ति से निगाह मिलाएँ। अगर वह व्यक्ति आपके आग्रह से सहमत हो जाता है, तो जानकारी लिख लें या बिज़नेस कार्ड का आदान-प्रदान कर लें। अगर आपका आग्रह अस्वीकार हो जाता है, तो विनम्रता से कहें, “आपके साथ बातचीत करना अच्छा लगा,” और अपने आत्मविश्वास को बरक़रार रखते हुए अपना काम करते रहें।

अभ्यास

तीन सेकंड का नियम कार्यरूप में

नीचे दिए गए दृश्यों में स्थिति के विवरणों का इस्तेमाल करें। मानकर चलें कि आपमें तालमेल है और निर्णय लें कि आप क्या कहेंगे। बातचीत का एक कथन सोचें और इसके बाद एक खुला प्रश्न करें।

1 . आप स्टोर से निकलते हैं और बाहर बारिश हो रही है। कुछ लोग छत के नीचे इंतज़ार कर रहे हैं, क्योंकि उनके पास छाता नहीं है, जो आपके पास भी नहीं है। आप किसी के क़रीब खड़े हैं और “एक, दो, तीन,” आप कहते हैं...

2 . आप ऑफ़िस में हैं, और आप अपने ब्रेक के लिए बाहर पैदल जाने का निर्णय लेते हैं, क्योंकि यह एक सुंदर दोपहर है। आप एक नए कर्मचारी पर ग़ौर करते हैं, जिससे आप नहीं मिले हैं। “एक, दो, तीन,” आप पास जाते हैं और कहते हैं...

3 . ऑफ़िस जाते समय आप एक कप कॉफ़ी पीने के लिए रुकते हैं और किसी पर ग़ौर करते हैं, जिसे आपने किसी दूसरे विभाग में देखा है। वह भी एक कप कॉफ़ी पीने जा रहा है। “एक, दो, तीन,” आप कहते हैं...

मुफ़्त जानकारी

किसी भी मुलाक़ात के पहले कुछ सेकंड अवसर से भरे होते हैं। हम नक़ल करने और व्यवहार का बदला देने की सहज मानवीय प्रवृत्ति का इस्तेमाल कई मायनों में कर सकते हैं, जिसमें मुफ़्त जानकारी हासिल करना शामिल है।

सड़क पर अजनबियों से टकराने के विपरीत, अगर मैं किसी नियंत्रित कारोबारी स्थिति में “गुड मॉर्निंग” कहता हूँ, तो आप शायद कहेंगे “गुड मॉर्निंग,” या ऐसी ही कोई बात कहेंगे, ठीक है? अगर मैं आपसे हाथ मिलाता हूँ और कहता हूँ, “गुड मॉर्निंग, मैं जेफ़ हूँ?” तो उम्मीद यह है कि आप भी बदले में इतनी ही जानकारी देंगे: “हेलो, मैं जेनेट हूँ।” अगर आप अपना नाम बताए बिना सिर्फ़ “हेलो” में जवाब देते हैं, तो मैं तार्किक रूप से सुझाव दे

सकता हूँ कि आप इसे बता दें, या तो किसी प्रश्न भरी निगाह से या फिर इतनी विनाशकारी चीज़ से, “और आपका नाम क्या है?”

अगर टेनिस के खेल की उपमा दी जाए, तो यह सामने वाले के पाले में गेंद पहुँचाने जैसा है। वह व्यक्ति या तो जानता है कि उसे जवाब देना चाहिए और गेंद वापस पहुँचाना चाहिए और वह ऐसा स्वाभाविक रूप से करेगा, वरना आप उसे इसके लिए प्रोत्साहित कर सकते हैं। मुद्दे की बात यह है कि आपको उस व्यक्ति को परस्पर आदान-प्रदान करने के लिए तैयार करना चाहिए। तर्क के भीतर आप अपने परिचय में कई बातें जोड़ सकते हैं। “हेलो, मैं जेफ़ हूँ। मैं बीवरटन में रहता हूँ और मैंने इस मीटिंग के बारे में स्थानीय अख़बार में पढ़ा था।” घेरा जम चुका है। या तो सामने वाला अपनी जानकारी भी इसी तरह देगा या आप उसे कुछ भावभंगिमाओं और उत्साहवर्धक शब्दों से कोंच सकते हैं। अंततः आपके पास सामने वाले के बारे में ऐसी जानकारी आ जाती है, जिसका इस्तेमाल किसी बातचीत को बढ़ाने और अच्छा संबंध जोड़ने के लिए किया जा सकता है।

नाम का खेल

जब कंपनियाँ बड़ी होती हैं और राष्ट्रीय या अंतरराष्ट्रीय बन जाती हैं, तो कई लोगों को इस ठंडा करने वाले अनुभव का सामना करना होता है, जब वे बड़े समूह में एकत्रित होने वाले चंद मौक़ों पर बुरी तरह याद करने की कोशिश करते हैं कि उनमें से कौन व्यक्ति कौन है। अगर आप किसी ऐसे व्यक्ति को देखें, जिससे आप पहले मिल चुके हैं, लेकिन आपको उसका नाम याद नहीं है, तो पहला क़दम उठाएँ और अपना दोबारा परिचय दें। उनकी स्मृति की कसरत इस तरह की पंक्ति से कराएँ, “शुभ प्रभात, मैं एलिज़ाबेथ डेविस हूँ। हम कुछ समय पहले कूगर ग्लोबल लंच पर मिले थे। आपसे दोबारा मिलना अच्छा लगा।”

समानताओं की तलाश

समानताओं की तलाश तुरंत तालमेल बनाने की प्रक्रिया की जड़ में है। हम अपने जैसे लोगों को पसंद करते हैं। हम दोनों की ही रुचि फ़िल्मों, कपड़ों, छुट्टियों, रेस्तराँओं, टीवी शो, फ़ुटबॉल या स्काई डाइविंग में एक जैसी है, यह पता चलने से एक आपसी बंधन जुड़ जाता है, जो हमें भाषा और अनुभव की समानता देता है, साथ ही इस भावना को भी बढ़ाता है कि हम पहले से ही सामने वाले को जानते, समझते और भरोसा करते हैं।

आप जिस व्यक्ति या व्यक्तियों के साथ जुड़ाव बना रहे हैं, उसके साथ समानताएँ खोजने में आप जितनी फ़ुर्ती दिखाते हैं, तालमेल उतनी ही तेज़ी से बन सकता है। “लगता है बारिश होने वाली है,” और “रेड सॉक्स के बारे में क्या?” जैसे जुमलों से आगे बढ़ें और

एजेंडा तय करने के लिए व्यक्तिगत या कारोबारी छुटपुट बातचीत का इस्तेमाल करें। “वे लोग इंजन प्लांट को रिटूल कर रहे हैं, इसलिए हम लोग शेड्यूलिंग में गले तक डूबे हुए हैं। इससे आप पर कैसा असर हुआ है?”

साझा ज़मीन या समानताएँ खोजने के लिए ऐसे प्रश्न पूछें, जो कल्पना को चिंगारी देते हों।

भले ही आपके पास कोई साझा इंजन प्लांट या ऐसी कोई दूसरी समान चीज़ न हो, लेकिन किसी व्यक्ति से बात कराने का सबसे आसान तरीक़ा उससे पूछना है कि वह किसी चीज़ के बारे में क्या सोचता है। अगर आप किसी सम्मेलन में हैं, तो उससे पूछें कि वह आवागमन सुविधा, होटल, घंटों, उस जगह की उनकी पहली छाप के बारे में क्या सोचता है। “क्या यह आपकी पहली यात्रा है? आपकी शुरुआती छाप क्या है?” “आप ऑबज़र्वेशन डेक से नज़ारे के बारे में क्या सोचते हैं?” - कोई भी चीज़ जो बात शुरू कर दे। तालमेल बनाने वाला एक और प्रश्न है, “आपने कैसे शुरू किया?” जैसे “आपने बिक्री में कैसे शुरू किया?” या “कौन सी चीज़ आपको वित्त में ले गई?” यह एक ऐसी कहानी है, जो हर एक के पास बताने के लिए होती है और इससे बातचीत शुरू करने की लगभग पक्की गारंटी है।

जैसे ही आपको साझा जमीन या समानता मिलती है, आपको दिशा और गति मिल जाती है, आराम का स्तर बढ़ जाता है और आप थोड़े तनावरहित हो सकते हैं।

बहरहाल, अगर आप समानता खोजने का क़दम छोड़ देते हैं, तो आप आग से खेल रहे हैं। हाल में हुए एक्ज़ीक्यूटिव सेमिनार में मुझे नीचे दी गई भयानक कहानी बताई गई, जो बताती है कि आप जुड़ने के एक के बाद एक अवसर कई तरीक़ों से कैसे चूक सकते हैं। यहाँ पर ल्युसिंडा है, जो एक ब्रोकरेज कंपनी में महत्त्वाकांक्षी युवा विश्लेषक है। उसके साथ डियान है, जो वरिष्ठ विश्लेषक है और अपनी कंपनी की सबसे अच्छी प्रस्तुतकर्ता है। ल्युसिंडा ने डियान को इस उम्मीद से लंच पर आमंत्रित किया कि वह एक अत्यंत महत्त्वपूर्ण प्रस्तुति की तैयारी में उसकी मदद करेगी।

ल्युसिंडा ने लंच के लिए जो रेस्तराँ चुना था, उसके केंद्र में बफ़े टेबल पर जाते हुए उसने डियान से पूछा, “क्या आप मंगोलियन भोजन के बारे में कुछ जानती हैं?” फिर डियान को जवाब देने का मौक़ा दिए बिना वह आगे बोलती रही, “यह सचमुच बेहतरीन है। यह लीजिए, थोड़ा और लीजिए। मैं आपकी प्लेट पर कुछ रख देती हूँ।” ल्युसिंडा ने रॉ पोर्क और चिकन का ढेर डियान की प्लेट पर परोस दिया। “मैं जानती हूँ, आप सोच रही होंगी कि यह पेटूपन दिखता है, लेकिन जब वे इसे पकाते हैं, तो भोजन काफ़ी सिकुड़ जाता है।”

“मैं पहले एक मंगोलियन रेस्तराँ में जा चुकी हूँ,” डियान ने ऐलान किया।

“क्या आप यहाँ आई हैं?” ल्युसिंडा ने पूछा, फिर आगे ख़ुद ही बोलने लगी। “सभी बड़ी हस्तियाँ यहीं खाती हैं। आपको पता है, उस दिन कौन आया था?”

जब वे अपनी टेबल पर लौटीं, तब भी ल्युसिंडा ही बोले जा रही थी। और जब उन्होंने खाना खाया, तो वह घबराए अंदाज़ में इस बारे में बात कर रही थी कि वह किन दूसरे रेस्तराँओं में गई थी, उसने कौन सी मशहूर हस्तियाँ देखी थीं, वह किस जिम जाती है।

डियान ने उसकी बात काटकर पूछा, “तो प्रस्तुति का क्या चक्कर है?”

“मुझे दो सप्ताह में यह प्रस्तुति तैयार करनी है। यह अब तक का सबसे बड़ा काम है, जो मेरे बॉस ने मुझे दिया है और मैं इसमें गड़बड़ करना गवारा नहीं कर सकती। मैं उम्मीद कर रही हूँ कि आप मुझे कुछ मार्गदर्शन देंगी।”

“यह किसके लिए है?”

“मैं यह आपको नहीं बता सकती, यह गोपनीय है,” ल्युसिंडा ने कहा और रेस्तराँ में चारों ओर देखा, मानो डर रही हो कि कोई सुन न ले।

“आप मुझे नहीं बता सकतीं?” डियान ने अविश्वास से पूछा।

ल्युसिंडा ने सिर हिलाते हुए कहा, “मेरे बॉस नहीं चाहते कि मैं इस बारे में बात करूँ।”

“एक अच्छी प्रस्तुति आपके दर्शक को जानने से शुरू होती है और *आप मुझे नहीं बता सकतीं?* आप मुझसे मदद की उम्मीद कैसे कर सकती हैं,” डियान इस तरह दिख रही थी, मानो उसी वक़्त लंच ख़त्म करने के लिए तैयार हो।

अभ्यास

साझा ज़मीन की तलाश

एक सुबह के लिए, अजनबियों या जिन लोगों को आप मुश्किल से जानते हों, उनके साथ साझा ज़मीन या समानता खोजने का अभ्यास करें। इसे साठ सेकंड से कम में खोजने की कोशिश करें। दोपहर में इसे तीस सेकंड से कम में करें।

ऐसे प्रश्न पूछें, जो सीधे किसी व्यक्ति को उसकी कल्पना तक भेज दें। इन्हें अजीब या असाधारण होने की ज़रूरत नहीं है। वे बंद सिरे वाले प्रश्न नहीं हो सकते, जैसे, “क्या आप पहले भी यहाँ आ चुके हैं?” इसके बजाय यह पूछें, “इस सम्मेलन की जगह के बारे में आप क्या सोचते हैं?” हम इन्हें *तंद्रा प्रश्न* कहते हैं, क्योंकि जवाब की तलाश करते वक़्त लोग एक पल के लिए भावशून्य हो जाते हैं। जब वे आपके आग्रह पर अपनी कल्पना में जाते हैं, तो कई लोगों के साथ एक अजीब चीज़ होती है: एक तरह की अंतरंगता होती है। उन्हें ऐसा लगता है कि आप वही चीज़ें देख, सुन, महसूस, स्वाद और गंध ले सकते हैं, जो वे अपने दिमाग़ के भीतर ले सकते हैं। किसी से उसकी देखी आख़िरी सचमुच मज़ेदार फ़िल्म के बारे में पूछें और उसके हावभाव व बर्ताव को बदलता देखें।

सक्रियता से सुनें और देखें कि दूसरे कैसे साझा ज़मीन या समानताएँ खोजते हैं। अपने ख़ुद के प्रश्न इकट्ठे करें। आप हर एक से सवाल नहीं पूछ सकते, क्योंकि हम सभी की अलग-अलग अनुभूतियाँ होती हैं, लेकिन आप हैरान होंगे कि आप तीन-चार अच्छे प्रश्नों में ही कितने सारे लोगों तक पहुँच सकते हैं।

"देखिए, हर किसी ने मुझे बताया है कि इस तरह की प्रस्तुति बनाने में आप सबसे माहिर हैं। मैंने बस सोचा कि आपसे कुछ राज़ पता कर लूँ..." ल्युसिंडा की आवाज़ गुम हो गई, जब उसने डियान के चेहरे को देखा।

"ओह, सचमुच?" डियान ने अपनी घड़ी देखी। "आप चाहती हैं कि मैं आपको बताऊँ कि मैं कैसे चीज़ें करती हूँ और मैंने क्या सीखा है, ताकि शायद किसी दिन आप मेरा पद छीन सकें?"

ल्युसिंडा ने एक पल के लिए इस पर सोचा। जब उसने डियान को दूसरी बार अपनी घड़ी देखते देखा, तो उसने बहुत महीन आवाज़ में कहा, "अगर आपके पास अभी वक़्त नहीं है, तो शायद आप मुझे ईमेल भेज सकती हैं?"

बिल का संकेत करते हुए डियान ने शांति से कहा, "मुझे ऐसा नहीं लगता।"

मैं, मैं, मैं। ल्युसिंडा पूरी तरह से अपने आप में लिपटी हुई थी। वह मदद माँगने के बारे में घबरा रही थी और इसलिए उसने ज़्यादा बोलकर इसकी भरपाई की, जब तक कि उसने उस महिला को पूरी तरह ग़ुस्सा नहीं दिला दिया, जो उसकी मदद कर सकती थी। वह बकबक करने में इतनी ज़्यादा व्यस्त थी कि उसने डियान को जुड़ने का एक भी मौक़ा नहीं दिया। जब डियान ने ज़िक्र किया कि वह पहले भी एक मंगोलियन रेस्तराँ गई थी, तो यह समानता का पुल हो सकता था। "मैं बहुत ख़ुश हूँ। आपको क्या पसंद है? कितने समय पहले?" - लेकिन ल्युसिंडा चूक गई। या ल्युसिंडा अपनी समस्याओं को स्वीकार कर सकती थी और यह कहकर अपनी कमज़ोरी दिखा सकती थी "मैं आपसे कुछ चाहती हूँ, क्योंकि मैं आपकी प्रशंसक हूँ" या "क्या मैं आपको एक राज़ बता सकती हूँ? मैं इस अद्भुत प्रोजेक्ट में शामिल हूँ और मैं बहुत घबरा रही हूँ। आप जानती हैं वे क्या सोच रहे हैं, 'क्या कोई महिला इसे सही कर सकती है?'" या "मैं यह चीज़ जानती हूँ, लेकिन जब मैं प्रस्तुति देती हूँ, तो पत्थर की तरह अकड़ जाती हूँ। डियान, आपकी यहाँ बहुत ख्याति है। आपकी प्रस्तुतियों को 10 में से 10 नंबर मिलते हैं। क्या आप मेरी मदद कर सकती हैं?"

ये महिलाएँ सहेलियाँ बन सकती थीं, लेकिन ल्युसिंडा ने पहली छाप ख़राब छोड़ी, फ़ीडबैक का कोई इस्तेमाल नहीं किया, कोई लचीलापन नहीं दिखाया और किसी कल्पनाशीलता का उपयोग नहीं किया। ल्युसिंडा समानताएँ खोजने और संबंध जोड़ने में नाकाम रही।

90 सेकंड का सार

अभिवादन

मेलजोल करना एक ऐसी योग्यता है, जो कुछ लोगों के लिए ज़्यादा स्वाभाविक होती है, लेकिन नए लोगों के साथ संबंध जोड़ने के लिए आवश्यक योग्यताएँ हर व्यक्ति सीख सकता है। लोगों के अभिवादन का अचूक और आज़माया हुआ तरीक़ा पाँच हिस्सों में विभाजित किया जा सकता है:

- **खुलें।** अपने नज़रिये और अपने शरीर को खोलें। अपने हृदय का संकेत उस व्यक्ति की ओर करें, जिससे आप मिल रहे हैं।
- **निगाह मिलाएँ।** पहले निगाह मिलाएँ। सामने वाले की आँखों के रंग को मन में दर्ज करें।
- **मुस्कराएँ।** पहले मुस्कराएँ। अपनी मुस्कान में अपने नज़रिये को झलकने दें और दिखाएँ कि आप आत्मविश्वासी, ईमानदार तथा उत्साही हैं।
- **बोलें।** गर्मजोशी भरी और दोस्ताना आवाज़ में उस व्यक्ति का अभिवादन करें। अपना नाम पहले बताएँ। "मैं जोआना हूँ।" पहल करें। नाम याद रखने की आदत डालें।
- **अनुकरण करें।** अपनी बॉडी लैंग्वेज और आवाज़ को सामने वाले जैसी बना लें।

परिचय

परिचय कारोबार का एक अहम हिस्सा है। उन्हें शालीन तरीक़े से देना एक निखरे हुए पेशेवर की पहचान है।

- जब भी संभव हो, किसी का अभिवादन करने के लिए खड़े हो जाएँ। यह आपके बीच अवरोध हटाने का बस एक और तरीक़ा है।
- हाथ मिलाने की प्रक्रिया को दृढ़, फटाफट और सम्मानजनक रखें।
- एक दूसरे से परिचय कराकर लोगों को साथ जोड़ें। एक कुशल समन्वयक की छवि बनाएँ। छोटे सितारे का परिचय बड़े सितारे से कराएँ।
- परिचय कराए जाने का इंतज़ार न करें। किसी को अपना परिचय देने के लिए खोजें या ख़ुद का परिचय देने के अवसरों की ताक में रहें।
- यदि उचित हो, तो अपने परिचयकर्ता को एक-दो चीज़ें बताएँ, जिनका ज़िक्र वह सामने वाले से कर सके।

समानताएँ खोजें

आप जिस व्यक्ति या जिन व्यक्तियों के साथ जुड़ रहे हैं, उनके साथ आप जितनी जल्दी समानता खोज लेते हैं, तालमेल उतनी ही जल्दी स्थापित हो सकता है।

- मुफ़्त जानकारी तकनीक का इस्तेमाल करें और कल्पना को चिंगारी देने वाले प्रश्न पूछें। दूसरों के बारे में जिज्ञासु बनें।

10

लोगों से बात कराएँ

बेंजामिन डिज़राइली 33 साल की उम्र में ग्रेट ब्रिटेन के संसद सदस्य बने और 64 साल की उम्र में प्रधानमंत्री। डिज़राइली के मुख्य राजनीतिक प्रतिद्वंद्वी थे विलियम ग्लैडस्टोन, जो चार बार लिबरल पार्टी के प्रधानमंत्री रहे और वक्ता के रूप में अपनी योग्यताओं के लिए मशहूर थे।

एक शाम ग्लैडस्टोन एक युवा महिला को डिनर पर ले गए; अगली शाम उसी महिला ने डिज़राइली के साथ डिनर लिया। जब बाद में पूछा गया कि इन दो महारथियों ने उस पर क्या छाप छोड़ी, तो उसने जवाब दिया, "ग्लैडस्टोन के साथ डिनर लेने के बाद मैंने सोचा कि वे इंग्लैंड के सबसे चतुर व्यक्ति हैं। डिज़राइली के साथ डिनर लेने के बाद मैंने सोचा कि *मैं* इंग्लैंड की सबसे चतुर महिला हूँ।" दो वाक्पटु, बुद्धिमान लोग - दो बिलकुल अलग परिणाम। हम उनकी प्रतिष्ठा से जो जानते हैं, उसके अनुसार ग्लैडस्टोन ने अपनी बातचीत को अपनी अतिथि के बजाय ख़ुद पर ज़्यादा देर केंद्रित रखा होगा, जबकि डिज़राइली ने इसका ठीक विपरीत किया। शायद ग्लैडस्टोन अपनी अतिथि से ज़्यादा समय तक बोले होंगे, जबकि डिज़राइली ने इसका ठीक विपरीत किया होगा। डिज़राइली ने संबंध जोड़ा था और एक सामान्य सामाजिक या कारोबारी संपर्क से ज़्यादा गहरे और ज़्यादा यादगार स्तर पर संबंध बनाया था।

डिज़राइली ने तीन सबसे करिश्माई सचमुच उपयोगी नज़रियों का मानवीकरण किया था - *उत्साह, उत्सुकता* और *विनम्रता* - जबकि ग्लैडस्टोन ने विनम्रता वाली बात को अनदेखा कर दिया। क्या आपने कभी कोई टीवी इंटरव्यू देखा है, जहाँ इंटरव्यू लेने वाला अतिथि से ज़्यादा बोलता है? यह बोरिंग और चिढ़ाने वाला होता है। सफलतापूर्वक संबंध जोड़ने के ज़मीनी नियम काफ़ी हद तक वही हैं, जो इंटरव्यू लेने के हैं: सामने वाले से बात

कराएँ, केंद्रित बने रहें, सक्रियता से अवलोकन करें, सक्रियता से सुनें, फ़ीडबैक तथा प्रोत्साहन दें और सुनिश्चित करें कि आप जितना बोलते हैं, उससे ज़्यादा सुनें। इससे बेहतर परिणाम क्या हो सकता है कि आपका ग्राहक यह यक़ीन करता हुआ जाए कि वह सबसे रोचक व्यक्ति है, जिससे आप कभी मिले हैं?

किसी बातचीत को चालू कैसे रखें

संगठनों के मामले में बातचीत वह गोंद है, जो हर चीज़ को एक साथ बाँधे रखती है। सीएनएन ने एक राष्ट्रीय रायशुमारी की, जिसमें पूछा गया था, "आप कारोबारी बातचीत में कितने अच्छे हैं?" चुनने के लिए तीन विकल्प मौजूद थे। 3,537 प्रतिक्रियाओं में से 30 प्रतिशत ने चुना था, "मैं दरवाज़े की साँकल से भी बेहतरीन बातचीत कर सकता हूँ," 48 प्रतिशत ने चुना, "मैं कई बार अच्छा रहता हूँ, लेकिन ज़्यादातर मामलों में यह क़िस्मत की बात रहती है," और 22 प्रतिशत ने चुना "बेहद भयंकर। मैं अकड़ जाता हूँ, मैं अटक जाता हूँ।"

ख़ुद से यह सवाल पूछें: क्या मेरी बातचीत टेनिस के खेल की तरह है, जहाँ गतिविधि इधर से उधर होती रहती है, या गोल्फ़ के खेल की तरह, जहाँ हो सकता है कि हम सभी एक ही होल खेल रहे हों, लेकिन हम केवल तभी एक साथ हों, जब स्कोर लिखने का समय हो? अगर आप गेंद को अपने आप मारने की कोशिश कर रहे हैं, तो चारों ओर देखें। सभी तरह के लोग हैं, जो आपको थोड़ी टेनिस सिखा सकते हैं।

मेरा सैकड़ों बार इंटरव्यू लिया जा चुका है और जब भी मैं कर सकता हूँ, मैं अपने इंटरव्यू लेने वालों से पूछता हूँ कि वे लोगों से कैसे बात कराते हैं। इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता कि मैं किसी अख़बार के पत्रकार, रेडियो व्यक्तित्व या टीवी होस्ट से बात कर रहा हूँ। वे सभी एक ही चीज़ कहते हैं: प्रश्न बातचीत के स्पार्क प्लग हैं, ख़ास तौर पर खुले प्रश्न।

खुले प्रश्न गेंद को गति में रखते हैं और लोगों को खोल देते हैं; बंद प्रश्न उन्हें बंद कर देते हैं। खुले प्रश्न आपको हृदय और भावनाओं तक पहुँचाते हैं। जो भी प्रश्न "कौन," "क्या," "क्यों," "कहाँ," "कब," या "कैसे" से शुरू होता है, वह कल्पना की यात्रा की माँग करता है। दूसरी ओर, "क्या आपने," "क्या आप," "क्या आपसे" से शुरू होने वाले प्रश्नों में तार्किक, हाँ-या-ना जवाब का आग्रह होता है। मिसाल के तौर पर:

प्रश्न: "क्या आप स्टोर तक गए थे?"

उत्तर: "हाँ।"

बेहतरीन, अब मुझे एक और प्रश्न के बारे में सोचना होगा! आइए, इसे दोबारा कुछ प्रश्नों के साथ शुरू करते हैं, जो बातचीत को गति में ला सकें:

"स्टोर में कौन था?"

"स्टोर तक जाने के रास्ते में आपने क्या किया?"

"आप स्टोर क्यों गए थे?"

"स्टोर कहाँ है?"

“आप स्टोर कैसे गए थे?”

इन प्रश्नों में से प्रत्येक में यह ज़रूरी होता है कि सामने वाला अपनी स्मृति में जाए और अपने अनुभव को दोबारा ताज़ा करे। स्पष्टीकरण जितना ज़्यादा इंद्रियगत, समृद्ध या कल्पनाशील होता है, वह व्यक्ति उतना ही ज़्यादा रोचक नज़र आता है और बातचीत (तथा जुड़ाव) उतना ही बेहतर होगा। सवाल पूछकर और सामने वाले के इंद्रियगत विवरण को बाहर निकालकर आप भी डिज़राइली की तरह अपने साथी को संसार का सबसे चतुर व्यक्ति महसूस करा सकते हैं।

अभ्यास

केवल प्रश्न

केवल प्रश्नों का इस्तेमाल करके किसी मित्र से बातचीत करें। दूसरे शब्दों में, आपको किसी प्रश्न का उत्तर प्रश्न पूछकर देना होगा। यह आपकी बातचीत की योग्यताओं को निखारने का ज़बर्दस्त तरीक़ा है।

किसी दूसरे दिन, जब भी आपसे एक प्रश्न पूछा जाए, तो एक प्रश्न से इसका जवाब दें। अगर आप चूक जाते हैं, तो चिंता न करें; किसी को पता नहीं चलेगा।

सच कहें, तो आप एक कस्टम अधिकारी की शैली में एक के बाद एक रूखे प्रश्न नहीं पूछ सकते। आपको इससे ज़्यादा नर्म नीति का इस्तेमाल करना चाहिए। आप याद करेंगे कि जब मैं सड़कों पर अजनबियों के साथ संबंध जोड़ रहा था, तो मैंने अपनी शुरुआती नीति को “क्या मैं आपसे एक प्रश्न पूछ सकता हूँ?” कहकर नर्म बनाया था। आपके रोज़मर्रा के व्यवहार में यह करने का एक और आसान तरीक़ा है। चिंगारी भड़काने के लिए स्थान या अवसर के बारे में साझा ज़मीन या समानता का कथन कहें: “ऐसा लगता है कि यहाँ पिछले साल की तुलना में ज़्यादा प्रदर्शक आए हैं। आप कितनी दूर से आए हैं?” “स्टोर के आस-पास सड़कों की मरम्मत की हालत को देखते हुए आपको यात्रा कैसी लगी?” “मुझे ऐसा लगता है, जैसे हर कोई बात कर रहा है और मज़े ले रहा है। इन मिलन कार्यक्रमों को ज़्यादा बार करने के बारे में आप क्या सोचते हैं?”

लोगों से ऐसे प्रश्न पूछें, जो उनकी कल्पना को चिंगारी दें और बातचीत को सुलगाएँ।

बातचीत जारी रखने का एक आरै तरीक़ा कल्पना को सीधे आदेश देना है: “मुझे... के बारे में बताएँ।” आप ख़ाली जगह भरते हैं: “मुझे अपनी यात्रा के बारे में बताएँ।” “मुझे चौथी मंज़िल के उन नए लोगों के बारे में बताएँ।”

जब आप कोई राय माँगते हैं या कोई चीज़ पूछते हैं, तो आप गेंद को सामने वाले के पाले में पहुँचा देते हैं (टेनिस की उपमा पर लौटते हुए)। जब वे इसे वापस भेजते हैं, तो *पॉइंटर्स* (सूचकों या संकेतकों) पर निगाह रखें और उसे चुनें, जो सबसे स्पष्ट दिखता हो। पॉइंटर्स वे शब्द हैं, जिन्हें आप उठा सकते हैं और अपने बातचीत वाले साथी को दोहरा सकते हैं, जब आप चर्चा को मोड़ते और केंद्रित करते हैं। एक मध्यम आकार के कॉरपोरेशन के सीएफ़ओ के साथ एक हालिया चर्चा में कुछ पंक्तियों में मैंने कुछ पॉइंटर्स को इटैलिक में रेखांकित किया है।

मैंने कहा, “मुझे अपनी कंपनी की रिटर्न पॉलिसी के बारे में बताएँ।”

“शुरुआत में तो हमें पिछली जुलाई में अपनी वेयरहाउस *नीतियाँ* बदलने के लिए मजबूर होना पड़ा, क्योंकि हमारी *मालभाड़ा कंपनी* ने नई भार पाबंदियाँ लागू कर दी थीं।” उसने आह भरी और अपना सिर हिलाया। “इससे *शिपिंग करने वाले लोगों* को बहुत *सिर दर्द* हुआ।”

“शिपिगं करने वाले लोगों ने इन सारे परिवर्तनों पर कैसी प्रतिक्रिया की?”

इससे बातचीत खुल गई। अगले कुछ मिनटों तक मैंने कर्मचारी मुद्दों, समस्या सुलझाने की रणनीतियों और दर्जनों तरीक़ों के बारे में सुना, जिनसे परिस्थितियाँ गड़बड़ हो सकती थीं। मैंने कुछ सवालों, ध्यानपूर्ण नज़रिये और फ़ीडबैक: कुछ बार सिर हिलाना, एक-दो “हाँ,” और एक बिंदु पर कंधे उचकाने - के साथ गेंद को गति में रखा। उसके बाद हम कुछ समय तक चर्चा करते रहे और मैं कहूँगा कि मैंने बहुत कुछ सीखा। मैं यह भी कह सकता हूँ कि सीएफ़ओ जब चलकर गया, तो उसे काफ़ी विश्वास था कि मैं कमरे में मौजूद सबसे रोचक व्यक्ति था।

ऐसे प्रश्नों से बचें, जिनके हाँ-या-ना के आसान जवाब हों।

लेकिन आप क्या कर सकते हैं, जब आपको पक्का यक़ीन हो कि आप कमरे में मौजूद सबसे कम रोचक इंसान हैं? आइए, मैं आपको अपने मित्र जॉर्ज के बारे में बताता हूँ।

जॉन देश की सबसे बड़ी परामर्श कंपनियों में से एक में मानव संसाधन मैनेजर है। उसकी उम्र चालीस के पार है और वह इस बारे में थोड़ा संकोची है। उसे अपने जूनियर स्टाफ़ से बातचीत जारी रखने में मुश्किल आ रही है और वह जानता है कि अगर वह आगे भी सफल होते रहना चाहता है, तो संबंध जोड़ना होगा। उसके एक मित्र ने उसे बताया कि जिन लोगों के साथ आपकी ज़्यादा समानता न हो, उन लोगों के अवरोध तोड़ने के लिए सवाल के बदले में सवाल करने की तकनीक अच्छी रहेगी।

जॉर्ज ने अपने स्टाफ़ के दो लोगों को अनौपचारिक मुलाक़ात के लिए बुलाया। वह यह तय करना चाहता था कि कंपनी की अगली रिट्रीट कहाँ आयोजित करनी है।

“जॉर्ज, हमें इसे इस साल शहर के क़रीब रखना चाहिए, आपको क्या लगता है?” डेल ने कहा, जो ख़ुद को महत्त्वपूर्ण समझने वाला पच्चीस साल का युवक था।

“लैंकास्टर कैसा रहेगा?” जॉर्ज ने पूछा। लैंकास्टर को हाल ही में एक जीर्ण-शीर्ण पुरानी ख़स्ताहाल इमारत से अत्याधुनिक और आकर्षक बुटीक होटल में बदला गया था।

“यह बिलकुल सही है, लेकिन क्या आप सोचते हैं कि यहाँ 350 लोग बन पाएँगे?” जैकी ने कहा, जो लैंकास्टर के पास ही रहती है और उसे कंट्री रिट्रीट में तीन दिन गुज़ारने से ज़्यादा ख़ुशी मिलती।

जॉर्ज ने जवाब दिया, “हम वहाँ जाकर पता कर सकते हैं?”

जॉर्ज ने पूछा, “सितंबर में इसे दोबारा करने के बारे में कोई विचार?”

“सितंबर देहात में रहने के बारे में है,” जैकी ने कहा। “बोल्डर्स कैसा रहेगा? यह बस अच्छे पुराने दिनों की याद ताज़ा कर देगा।”

डेल ने ताना मारते हुए कहा, “क्या आप इतनी बूढ़ी हो गई हैं कि अच्छे पुराने दिनों की याद ताज़ा करें?”

“मैंने तो बस सोचा था कि लोग थोड़े मज़े भी करें,” जैकी ने तपाक से पलटवार किया।

“अगर हम मज़े की तलाश कर रहे हैं, तो क्या हमें लास वेगस के बारे में बात नहीं करनी चाहिए?” जॉर्ज ने मुस्कराते हुए कहा। बाक़ी दोनों ने उसकी ओर देखा, एक पल के लिए सदमे में रहे और फिर हँस पड़े। जॉर्ज भी इस हँसी में शामिल हो गया। जॉर्ज ने सोचा, *अब हम बात कर रहे हैं और मैं इसे पसंद करता हूँ। हम एक टीम हैं और मैं इसका हिस्सा हूँ।*

जब जॉर्ज ने जुड़ने के लिए सवाल का जवाब सवाल से देने की तकनीक के बारे में सुना था, तो उसे लगा था कि यह एक मज़ाक़ है। इसे आज़माने के बाद वह सोचता है कि यह कमाल की तकनीक है। वह न सिर्फ़ अब ज़्यादा युवा स्टाफ़ के साथ अच्छी तरह मेलजोल कर रहा है, बल्कि उसने कुछ बहुत अच्छे विचार भी ग्रहण कर लिए हैं।

अनौपचारिक बातचीत की कला

अपनी मुलाक़ात के पहले कुछ मिनटों में कहीं पर आप महसूस करेंगे कि बातचीत थोड़ी गति पकड़ रही है। इसकी तलाश न करें; आपको अपने आप महसूस हो जाएगा। अब समय आ गया है कि विनम्रतापूर्ण और जानकारी माँगने वाली बातचीत से थोड़ी ज़्यादा व्यक्तिगत बातचीत पर आ जाएँ। इसके लिए नज़रिये और इरादे में बदलाव की ज़रूरत होती है। हम जिसे *तथ्यात्मक* बातचीत कहते हैं और हम जिसे *अनौपचारिक बातचीत* कहते हैं, हमें उसके बीच के एक गुणवत्तापूर्ण फ़र्क़ का ध्यान रखना चाहिए। तथ्यों पर बोलने वाला सामने वाला किसी व्यक्ति के तार्किक और विश्लेषणात्मक पहलुओं के प्रति आग्रह करता है, जबकि अनौपचारिक वक्ता इंद्रियों और कल्पना से बातचीत करता है।

अपने शरीर, आँखों और आवाज़ से यह दिखाएँ कि आप पूरा ध्यान दे रहे हैं।

किसी बेहतरीन अनौपचारिक वक्ता की बातचीत अंतरंग और आरामदेह होती है, यहाँ तक कि गपशप भरी भी। अनौपचारिक वक्ता भावनात्मक प्रतिक्रियाएँ पाने के लिए जादुई शब्दों "कौन," "क्या," "कहाँ," "क्यों," "कब," और "कैसे" का इस्तेमाल करता है, जबकि तथ्यों पर बात करने वाला इन शब्दों का इस्तेमाल केवल जानकारी पाने के लिए करता है।

अनौपचारिक वक्ता इंद्रियों से खेलता है और पूछता है, "आप... के बारे में कैसा महसूस करते हैं? आप... कैसा देखते हैं...? यह सुनने में कैसा लगता है?" वह नर्म करने वाले शब्दों का इस्तेमाल करता है और सामने वाले के मुँह से शब्द बाहर निकालने के लिए कलात्मक रूप से अस्पष्ट भाषा का इस्तेमाल करता है: "यह समझने में मेरी मदद करें कि हम इसे कैसे कारगर बना सकते हैं।" "आपका पहला आभास क्या है?" "मुझे एक बार फिर बताएँ कि आप ऐसा क्यों सोचते हैं कि हमें यह वहाँ बनाना चाहिए।"

बेहतरीन अनौपचारिक वक्ता की शुरुआती पंक्ति ऐसी होनी चाहिए कि सामने वाला सीधे अपनी कल्पना में पहुँच जाए। अनौपचारिक वक्ता कई बार हल्के से सिर हिलाता है और यहाँ तक कि हल्की गुनगुनाने वाली आवाज़ों का इस्तेमाल भी करता है, ताकि साझेदार प्रतिक्रिया करने के लिए प्रेरित और प्रोत्साहित हो जाए। और जब वह ऐसा करता है, तो वक्ता तथा सामने वाले के बीच का बंधन ज़्यादा प्रबल बन जाता है। तथ्यों पर बात करने वाले जानकारी पर ज़ोर देने की वजह से अंततः बातचीत के अंधे मोड़ पर पहुँच जाते हैं और अकेले ही टेनिस खेलते रहते हैं।

एकाग्र बने रहना

अनौपचारिक वक्ता की भाषा कलात्मक रूप से अस्पष्ट हो सकती है और उसकी बॉडी लैंग्वेज नम्र हो सकती है, लेकिन हमेशा मानकर चलें कि एक अच्छा अनौपचारिक वक्ता हमेशा उसी पर केंद्रित रहता है, जो वह चाहता है। हालाँकि हो सकता है कि वह आपको सारी जगह घुमाता रहे, लेकिन उसके दिमाग़ में उसका लक्ष्य हमेशा मौजूद रहता है। वह हमेशा अपने *केएफ़सी* के लिए काम करता है। मिसाल के तौर पर, मैं आपको एक मध्यम आकार की मध्य-अमेरिकी निर्माता कंपनी की सीईओ अबिगैल के बारे में बताना चाहूँगा, जिन्होंने परामर्शदात्री काम के लिए मेरी सेवाएँ लीं। अबिगैल ने मुझे एक अनौपचारिक स्टाफ़ मीटिंग में अवलोकन के लिए आमंत्रित किया। ये मीटिंगें महीने भर की उपलब्धियों पर अनौपचारिक प्रगति जानने और भविष्य की योजनाएँ बनाने के लिए तैयार आयोजित की जाती थीं। अबिगैल जानती हैं कि कैसे तेज़ी से अंतरंग हुआ जाए, कैसे सक्रियता से देखा और सुना जाए और कैसे केंद्रित रहा जाए।

अभ्यास

एकाग्रचित्त बने रहें

किसी भी नई कारोबारी मुलाक़ात में ख़ुद को पटरी पर रखने के लिए बार-बार ख़ुद से पूछते रहें, मैं क्या चाहता हूँ? ख़ुद को सटीकता से बताएँ कि आपका मनचाहा परिणाम क्या है और सकारात्मक बने रहें। पहले नब्बे सेकंड के अंत तक और इसके बाद भी सारे समय अपने *केएफ़सी* को याद रखें।

इसे किसी मित्र के साथ आज़माएँ। आपमें से एक ए है, दूसरा बी है। ए बी से पूछता है, "मुझे अपने पद के बारे में बताएँ।" बी का काम यथासंभव जल्दी से जल्दी उस विषय से दूर हटना है। ए का काम यथासंभव जल्दी से पहचानना है कि यह कब होता है, फिर बी के ही बोले किसी वाक्य का इस्तेमाल करके बी को रोकना है और उसे दोबारा पटरी पर लाना है। मिसाल के तौर पर:

ए: "मुझे अपने कामकाज के बारे में बताएँ।"

बी: "मैं फ़ोटोग्राफ़ी के उपकरण बेचता हूँ। जब से मैं बच्चा था, तभी से मैं दूर के लैंडस्केप को घूरा करता था और-"

ए: "मुझे लैंडस्केप मनमोहक लगते हैं। आपके कामकाज में क्या शामिल है?"

इसे तीन मिनट तक आज़माएँ, फिर भूमिकाएँ उलट लें। स्पष्ट बनने की चिंता न करें। इस अभ्यास का मक़सद यह पहचानना सीखना है कि कब आप या सामने वाला व्यक्ति विषय से बहुत ज़्यादा दूर भटक रहा है। आप जानते ही हैं कि क्या होता है, जब टीवी पर साक्षात्कार लेने वाले अपने अतिथियों को या इससे भी बुरी बात, ख़ुद को बिना किसी अच्छे कारण के दूर भटकने देते हैं। रुचि और प्रभाव घट जाते हैं और संबंध खो सकता है।

अबिगैल अपनी प्रबंधन टीम के सामने हैं, अपने मैनेजरों से थोड़े नर्म प्रश्न पूछ रही हैं। अगले साल की चुनौतियों से वे कैसे निबटने वाले हैं, इस बारे में अबिगैल उनसे बहुत सारी जानकारी हासिल कर रही है। वे अबिगैल के बारे में ज़्यादा कुछ पता नहीं लगा पा रहे हैं, क्योंकि उनमें सतह के नीचे अनौपचारिक बातचीत करने का हुनर है। वे देख रही हैं और सुन रही हैं, लेकिन वे इसे अपनी नज़रों से ओझल नहीं कर रही हैं कि वे यहाँ क्यों हैं। वे मीटिंग की अनौपचारिकता का इस्तेमाल करके माइक को पकड़ लेती हैं, जो उनके शिपिंग प्रभाग का प्रमुख है।

"माइक, आपको बधाई, क्या महीना गुज़रा। मैं आपकी रिपोर्ट का इंतज़ार कर रही हूँ।"

"धन्यवाद," माइक जवाब देता है। "जानती हैं, हम ऑर्डर भेजने में इतने ज़्यादा व्यस्त थे कि हमें आधिकारिक रिपोर्ट लिखने का समय ही नहीं मिला। अगर आपको फ़र्क़ न पड़े,

तो मैं इसे छोड़ना चाहता हूँ।”

अबिगैल मुस्कराती हैं और अपने सिर को विचारपूर्वक हिलाती हैं। फिर वे नम्र सुर में जवाब देती हैं। “दरअसल, मुझे फ़र्क़ पड़ता है, दो कारणों से। एक, अगर आपके कर्मचारी इतने ज़्यादा तनाव में हैं, तो वे दबाव में या निराश होंगे या बग़ावत के करीब होंगे। लिखित रिपोर्ट हमें यह बताने का अच्छा काम करेगी कि इस सारे दबाव में स्टाफ़ का मनोबल किस तरह क़ायम है, साथ ही ग्राहक संतुष्टि पर कुछ अंक भी मिलेंगे। दूसरी बात, ऐसा लगता है कि आपको वहाँ थोड़ी मदद की ज़रूरत थी, लेकिन आपने जो माँगा ही नहीं, वह हम आपको कैसे दे सकते थे। क्या आप सोचते हैं कि हमारी अगली मीटिंग तक आप वह रिपोर्ट तैयार कर सकते हैं?”

भले ही पृष्ठभूमि अनौपचारिक हो, अपनी मनचाही जानकारी पाने पर एकाग्रचित्त बने रहें।

अबिगैल जानती हैं कि वे इस मीटिंग से क्या चाहती हैं। वे एक गहरा और व्यापक अवलोकन चाहती हैं कि उनकी कंपनी इस पल कहाँ है - और माइक जैसा जो भी व्यक्ति उनके और इस जानकारी के बीच खड़ा रहता है, उसे सतर्क रहना होगा।

मीडिया से अनौपचारिक बातचीत का सहारा लेना

ऐसा समय होता है, जब हम सभी मीडिया की शक्ति का दोहन करना चाहते हैं (और बाक़ी समय ऐसे होते हैं जब हम इसका मुँह बंद करना चाहते हैं, हालाँकि आशा है कि बाद वाले पल कम होंगे)। हो सकता है कि आपके पास एक बेहतरीन प्रॉडक्ट या सेवा हो, जिसका आप प्रचार करना चाहते हों। लेकिन आप यह कैसे कर सकते हैं? आपको एक असली कहानी की ज़रूरत है - कोई ऐसी ख़बर जो छपने लायक़ हो या रोचक हो और जो अख़बार बेचे, या दर्शकों और श्रोताओं को आकर्षित करे। कोई भी पत्रकार, संपादक या मेज़बान आपके या आपके प्रॉडक्ट्स का विज्ञापन नहीं करना चाहता।

अपनी कहानी बताने के सबसे आसान तरीक़ों में से एक है अपने प्रॉडक्ट या सेवा के किसी पहलू को समाज की भलाई से सीधे जोड़ना। मिसाल के तौर पर, विश्व की सबसे बड़े सॉफ़्ट-ड्रिंक निर्माता कंपनियों में से एक ने अपने डिलिवरी तंत्र का इस्तेमाल करके संसार के कुछ दूरस्थ समुदायों तक दवाएँ पहुँचाने का काम किया। यह रोचक है और इसे प्रचार मिलता है।

ध्यान दें - यह इतना सरल है

बातचीत में संबंध को बनाए रखने के लिए शारीरिक और मौखिक फ़ीडबैक देना अत्यंत महत्त्वपूर्ण है। अपनी बॉडी लैंग्वेज तथा अपनी आवाज़ का

इस्तेमाल करके दिखाएँ कि आप समझते हैं और रुचि लेते हैं। बेचारा अनौपचारिक बातचीत करने वाला वह व्यक्ति है, जो कभी आपसे नज़रें नहीं मिलाता है - जो हमेशा पार्टियों में आपके कंधों के ऊपर से देखता रहता है, किसी ज़्यादा बड़े, बेहतर स्कोर की, बातचीत करने के लिए किसी ज़्यादा महत्त्वपूर्ण व्यक्ति की उम्मीद करता रहता है। उसे हमेशा पकड़ लिया जाता है और लोग उससे चिढ़ जाते हैं। जिस व्यक्ति के आप साथ हों, उसी को देखें, सुनें और ध्यान केंद्रित करें। निकटता के अहसास को प्रोत्साहित करने और क़ायम रखने से महत्त्व की भावनाएँ प्रकट होती हैं।

जिज्ञासु बने रहें। जब आप प्रश्न पूछते हैं, संलग्न बने रहते हैं, सामने वाले को बोलने के लिए प्रेरित करते रहते हैं, तो आपको पता चल जाएगा कि लोगों को कौन सा बटन चालू करता है और वे किससे प्रेरित होते हैं। उनके सपने क्या हैं? अभी? बचपन में? रात को उन्हें क्या जगाए रखता है? यह जानने से आपको कितनी मदद मिलेगी कि आपके बॉस को रात को कौन सी चीज़ जगाए रखती है या आपके कौन से सहकर्मी महत्त्वाकांक्षी हैं और कौन से संतुष्ट हैं?

अगर आप पेशेवर मीडिया प्रशिक्षण का ख़र्च उठा सकते हों, तो यह प्रशिक्षण अवश्य लें - यह इस लायक़ है। अगर आप इसका ख़र्च नहीं उठा सकते, तो मीडिया के साथ जुड़ने के कुछ नुस्ख़े यहाँ बताए जा रहे हैं। जब संदेश की बात आती है, तो आपको बेचने के बजाय जानकारी देनी चाहिए। वैसे जब संदेशवाहक की बात आती है, तो राज़ी करने के तीन मुख्य पहलू सही जगह पर होने चाहिए: प्रमाण, तर्क और भावना। अपने संदेश को सरल रखें। एक केंद्रीय बिंदु रखें, जो चार द्वितीयक बिंदुओं से घिरा हो और उन्हें बार-बार दोहराएँ। रोचक, समझने में आसान प्रस्तुति की तलाश करें, जो समझदारी भरी हो और लोगों के दिल को छू ले।

अधिक ज़मीनी स्तर पर, पेनी हिल की कहानी पर विचार करें, जो ब्रुकलिन, न्यू यॉर्क में एक ग़ैर-लाभकारी एल्डर केयर प्रोग्राम चलाती हैं। उनके दो सौ बुज़ुर्ग ग्राहक उनके इलाक़े में फैले हुए हैं, जिन्हें वे और उनकी स्वयंसेविकाएं हर दिन खाना खिलाती हैं और दीगर मदद करती हैं। एक दिन जब वे एक ऑफ़िस की इमारत के पास गुज़र रही थीं, तो उन्होंने पुराने कंप्यूटरों से भरा एक कूड़ादान देखा। उन्होंने इस बारे में कुछ नहीं सोचा। जब वे घर लौटीं, तो वे पारिवारिक कक्ष में बैठ गईं और यूँ ही अपनी किशोर बेटी को परिवार के कंप्यूटर पर ई-मेल चेक करते देखती रहीं।

अपने प्रॉडक्ट या सेवा को समाज के हित से जोड़ें।

बिज़नेस कार्ड -
इसके साथ सम्मान से पेश आएँ

हम बिज़नेस कार्ड संबंधी जापानी परंपराओं से बहुत कुछ सीख सकते हैं। जापानी व्यवसायी कार्ड का आदान-प्रदान करते समय जो कुछ भी करते हैं, उसकी कुंजी सारांश में एक शब्द में बताई जा सकती है: सम्मान। कार्ड को इस तरह स्वीकार करें, मानो यह उपहार हो - जो यह है भी। इसे दोनों हाथों से थामें और उस पर लिखी चीज़ को पढ़ने में एक पल लगाएँ। यदि आप कर सकें, तो कार्ड पर लिखी किसी चीज़ के बारे में अवलोकन या रोचक टिप्पणी करके उस पर प्रतिक्रिया करें - व्यक्ति का पदनाम, उपाधियाँ, स्थान। आपको यह समझना है कि बिज़नेस कार्ड काग़ज़ पर लिखा किसी व्यक्ति का नाम ही नहीं है; यह तो उनकी कॉरपोरेट पहचान है। इसके साथ उतने ही सम्मान से पेश आएँ, जितने का वह व्यक्ति हक़दार है।

मैं कंपनियों के इतने ज़्यादा समारोहों और कारोबारी सम्मेलनों में गया हूँ कि मुझे उनकी संख्या याद नहीं है। मैंने बार-बार देखा है कि लोग किसी का बिज़नेस कार्ड लेते हैं, उस पर लिखी बातों को सरसरी तौर पर देखते हैं और उसके पीछे कुछ लिखने लगते हैं। कभी भी किसी के सामने उसके बिज़नेस कार्ड पर कुछ न लिखें। अगर आप महसूस करते हैं कि आपको अपनी बातचीत की कोई चीज़ लिखनी ही है और आपके पास पैड नहीं है, तो उससे पूछ लें कि उसे कोई दिक्क़त तो नहीं है। यह शिष्टाचार है और वह इसकी क़द्र करेगा।

जब सारी रस्म हो जाए, तो कार्ड को अपने ऊपर की जेब, अपने पर्स या अपने वॉलेट में रख लें - किसी ऐसी जगह जो सम्मानजनक दिखती हो। कभी भी कार्ड को अपने पीछे की जेब में न रखें, जहाँ इस पर बैठा जाएगा।

पेनी के मन में अचानक एक विचार कौंधा। “ऐसा लग रहा था, जैसे मेरे दिमाग़ की बत्ती जल गई हो। मुझे अहसास हुआ कि मेरी बेटी के लिए ई-मेल, फ़ेसबुक और इंटरनेट उसके मिमित्रों और संसार से जुड़ने के लिए महत्त्वपूर्ण माध्यम थे। यह मेरे बर्जुगु ग्राहकों के लिए क्यों नहीं हो सकता - जिनमें से ज़्यादातर ने कभी कोई कंप्यूटर नहीं चलाया है? अगर वे इसे चलाना सीख सकें, तो ये प्रौद्योगिकियाँ नाटकीय रूप से उन्हें संसार के संपर्क में ले आएँगी और उनकी ज़िंदगी बदल देंगी। उन्हें सबसे नए या सबसे तेज़ कंप्यूटरों की भी ज़रूरत नहीं है। मैं उनकी ज़िंदगी बदल सकती हूँ, अगर कचरे के ढेर में पहुँचने से पहले मुझे कंपनी वाले कुछ कंप्यूटर मिल जाएँ।”

पेनी को दरअसल ज़रा भी अंदाज़ा नहीं था कि कैसे शुरू किया जाए। उन्होंने जिन पहले दो कॉरपोरेशन्स से संपर्क किया, उन्होंने कहा कि वे वाक़ई मदद करना चाहते हैं, लेकिन अपने पुराने कंप्यूटर देने के बारे में उनकी सुरक्षा और ज़िम्मेदारी संबंधी चिंताएँ हैं। उनके सारे मीडिया संपर्कों ने उन्हें बताया कि वे इस बारे में ख़बर नहीं छाप सकते कि वह कंप्यूटर चाहती हैं या कोई योजना शुरू कर रही हैं। यह तो विज्ञापन होगा - लौटकर आएँ, जब आपके पास बताने के लिए कहानी हो। तभी पेनी के पास एक फ़ोन आया, जिससे हर चीज़ बदल गई। उसकी एक स्वयंसेविका के पास दो चीज़ें थीं, जिनकी पेनी को सबसे ज़्यादा ज़रूरत थी: एक कंप्यूटर, जिससे वह छुटकारा पा रही थी और एक किशोर बेटी, जो पेनी की एक ग्राहक को इसे चलाना सिखा सकती थी। अब पेनी के पास एक बड़ा विचार था - कई पीढ़ियों के बीच आपसी अनुभवों का आदान-प्रदान। बुज़ुर्ग लोगों को कंप्यूटर का ज्ञान मिलता है, किशोरों को समाज सेवा के अनुभव के लिए स्कूल में श्रेय मिलता है।

वह कंप्यूटर 82 साल की पेटेंट अटॉर्नी जिल गेरार्ड को मिला। कुछ ही सप्ताह में वे फ़्रांस, सैन फ़्रांसिस्को और प्राग में अपनी बेटियों को ईमेल कर रही थीं; इंटरनेट पर अपनी पुरानी सहेलियों को खोज रही थीं और उन्होंने कुछ आविष्कारकों को एक आविष्कारक वेबसाइट पर पेटेंट संबंधी कुछ सलाह भी दे डाली। अब पेनी के पास कहानी थी, इसलिए उन्होंने अपना बड़ा विचार लिया और हर पत्रकार के सामने अपना दस सेकंड का विज्ञापन दिया: “किशोर कंप्यूटर विशेषज्ञ सर्फ़िंग में बुज़ुर्गों की मदद करते हैं।”

उन्होंने जिल और उसकी किशोर शिक्षिका की कहानी से दिखा दिया कि उनका कार्यक्रम समाज के लिए क्या कर रहा था - युवाओं के लिए भी और बुज़ुर्गों के लिए भी। वे कोई चीज़ बेचने की कोशिश नहीं कर रही थीं। उन्होंने यह नहीं कहा कि उन्हें कंप्यूटरों या स्वयंसेविकाओं की ज़रूरत थी, लेकिन उन्होंने राज़ी करने के तीनों मुख्य पहलू सामने रख दिए: प्रमाण, तर्क और भावना। जल्दी ही उन्हें इतने सारे कंप्यूटर, किशोर शिक्षक और दानदाता कंपनियाँ मिल गईं, कि उन्हें समझ ही नहीं आ रहा था कि अब क्या करें।

“दिमाग़ के ऊपर” बने रहना

कंपनियाँ हर साल विज्ञापन, जनसंपर्क और प्रचार पर अरबों डॉलर ख़र्च करती हैं, ताकि वे और उनके प्रॉडक्ट्स जनता की जागरूकता में सामने रहें। अगर आपके पास अरबों डॉलर नहीं हैं, तो धीरज रखें। आप भी अपने ग्राहकों के दिमाग़ में मौजूद रहने के लिए बहुत कुछ कर सकते हैं - आख़िर, बेहतरीन पहली छाप छोड़ने, तालमेल बनाने और अपने विचार पहुँचाने का फ़ायदा ही क्या है, अगर ग्राहक निर्णय लेते वक़्त आपको याद ही न रखें? ऐसा नहीं है कि वे आपको भूलना चाहते हैं, बात बस इतनी है कि ज़्यादातर लोगों का जीवन बहुत व्यस्त होता है।

सही व्यक्ति होने, सही जगह पर होने, सही समय पर होने का संबंध क़िस्मत से उतना नहीं होता, जितना कि किसी व्यक्ति की स्मृति के सामने और बीचोंबीच रहने से होता है। अगर आप अपने जुड़ावों को दोबारा नया किए बिना नब्बे दिन की सीमा गुज़र जाने देते हैं,

तो यह लगभग तय है कि उन्होंने आपको अचेतन रूप से “इतिहास” के टोकरे में डाल दिया होगा। लेकिन अगर आप अपने संबंधों को वैध, उपयोगी और आपसी लाभकारी संपर्क के रूप में जीवित रखते हैं, तो आप दिमाग़ में ऊपर रहेंगे। संपर्क में रहना आप पर निर्भर करता है। अपने ग्राहकों को यह जानकारी देना आप पर निर्भर करता है कि आपके पास देने के लिए क्या है और आप उनके जीवन को ज़्यादा आसान कैसे बना सकते हैं।

2008 में मैंने सैन डिएगो में एक कार्यक्रम में कई हज़ार रियल इस्टेट एजेंटों को संबोधित किया। अपनी ब्रीफ़िंग में मुझे बताया गया कि कई एजेंट बिक्री के बाद ज़्यादा समय का निवेश नहीं करते हैं। रायशुमारी के अनुसार, घर ख़रीदने और बेचने वाले 75 प्रतिशत लोग अपने रियल इस्टेट एजेंट से संतुष्ट थे और उन्होंने कहा कि वे उसी एजेंट का दोबारा इस्तेमाल करेंगे। हक़ीक़त यह है कि केवल 15 प्रतिशत ही ऐसा करते हैं।

कार्यक्रम से एक रात पहले मैं अंतरराष्ट्रीय बिक्री करने वाले उद्योग के शीर्षस्थ सेल्सपर्सन के पास गया - जो हर लिहाज़ से सफल था। मेरी थोड़ी कुशल ताकझाँक के बाद उसने मुझे अपना एक रहस्य बताया।

मैंने पूछा, “तो कौन सी चीज़ आपको दूसरों से अलग बनाती है?”

“दरअसल कोई चीज़ नहीं,” उसने जवाब दिया। “मैं कड़ी मेहनत करता हूँ आरै अपना होमवर्क करता हूँ।”

उपहार ग्राहकों के दिल तक पहुँचने का एकमात्र तरीक़ा नहीं हैं। कोई रोचक वेब लिंक भेजें या किसी व्यक्ति या सेवा का उपयोगी परिचय दें।

फिर उसकी आँखों में चमक आ गई। उसने मुस्कराते हुए कहा, “देखिए, एक चीज़ है।”

मैंने अपनी भौंहें उठाईं। “वह कौन सी?”

मैंने इंतज़ार किया, जब उसने रडे वाइन के गिलास से चुस्कियाँ लीं।

“मेरा टिफ़ैनी में एक अकाउंट है।”

चकराते हुए मैंने कहा कि वह मुझे ज़्यादा विस्तार से बताए।

“जब ग्राहकों को अपने नए घर में गए हुए दो सप्ताह के क़रीब हो जाते हैं, तो उन्हें फ़ेडेक्स से एक छोटा पैकेज मिलता है। इसके भीतर चाँदी की एक चाबी होती है, जिस पर उनका नाम, उनका नया पता और उनकी ख़रीदारी की तारीख़ लिखी रहती है। सुंदर टिफ़ैनी बॉक्स के साथ मेरी तरफ़ से धन्यवाद का एक कार्ड लगा होता है। कार्ड के अलावा किसी दूसरी जगह पर मेरे नाम या व्यवसाय का कोई ज़िक्र नहीं होता है।”

कितना बेहतरीन काम है! नए मालिक इस बारे में कहानी सुनाएँगे कि उन्हें कैसे उपहार मिला था और रियल इस्टेट एजेंट उनके दिमाग़ में ज़िंदा बना रहता है। न सिर्फ़ उसने ख़ुद को एक विश्व स्तरीय ब्रांड से जोड़ लिया है, बल्कि यह छोटा सा उपहार पैदल सिपाही की तरह वहाँ मौजूद रहता है और उसकी तरफ़ से काम करता रहता है।

हर कोई टिफ़ैनी में कुछ ख़रीदने का ख़र्च नहीं उठा सकता - और अगर आप कर भी सकें, तो हो सकता है कि इस क़िस्म का उपहार आपके व्यवसाय में उचित न हो - लेकिन सामने वाले के दिमाग़ में बने रहने के बहुत से दूसरे तरीक़े भी हैं। आप ई-मेल पर कोई वेब लिंक भेज सकते हैं या एक पत्रिका की क्लिपिंग भेज सकते हैं, जो आपके हिसाब से किसी ग्राहक को रोचक लगेगी या जिससे ग्राहक का पेशेवर विकास आगे बढ़ेगा। आप समान रुचि वाले दो ग्राहकों का परिचय लंच पर करा सकते हैं।

आप अपने ग्राहक को किसी नए संसाधन, जैसे केटरर, फ़ोटोग्राफ़र या आर्किटेक्ट के साथ जोड़ सकते हैं। आप कुकीज़ बना सकते हैं और छुट्टियों के दौरान उन्हें किसी ग्राहक के ऑफ़िस में पहुँचा सकते हैं। (अजीब लगता है? क़तई नहीं! मैं एक बहुत सफल वित्तीय प्लानर को जानता हूँ, जो बेकिंग में बेहतरीन है। वह अपने कुछ ग्राहकों के लिए ताज़ी कुकीज़ ले जाती है। वे उसे देखकर हमेशा *बहुत* ख़ुश होते हैं।) अगर आप बेकिंग में निपुण नहीं हैं, तो कोई दूसरी रणनीति खोजें। अपनी कल्पना और थोड़े *केएफ़सी* का इस्तेमाल करें (देखें पेज 33)!

90 सेकंड का सार

उनसे कैसे बात कराएँ

सफलता से जुड़ने के ज़मीनी नियम हैं: उनसे बात कराएँ और उनसे बात कराते रहें। एकाग्रचित्त बने रहें, सक्रियता से अवलोकन करें, सक्रियता से सुनें, फ़ीडबैक और प्रोत्साहन दें और हमेशा बोलने से ज़्यादा सुनें।

प्रश्न

प्रश्न बातचीत के स्पार्क प्लग होते हैं। सही तरीक़े के प्रश्न पूछने से बातचीत की गेंद इधर से उधर होती रहती है।

- खुले प्रश्न पूछें, जिनसे लोग खुलते हैं। उन्हें उनके हृदय और कल्पना की ओर भेजें। उनका जवाब छोटी सी "हाँ" या "ना" से नहीं दिया जा सकता। ऐसे प्रश्न प्रायः "कौन," "क्या," "कहाँ," "क्यों," "कब," या "कैसे" से शुरू होते हैं।
- बंद प्रश्नों से बचें, जो लोगों को बंद कर देते हैं। उनका जवाब अक्सर एक ही शब्द से दिया जा सकता है। जैसे: "क्या आप अच्छे हैं?" "क्या आपने यह किया था?"

"क्या आपके पास यह है?"
- कल्पना को सीधे आदेश दें: "आप... के बारे में क्या सोचते हैं?" "मुझे... के बारे में बताएँ।"
- सक्रियता से सुनें, ताकि आप संकेत पकड़ सकें और उन्हें सवालों के रूप में दोहराएँ।
- प्रश्न का उत्तर प्रश्न से देने की कोशिश करें - इससे तालमेल का अहसास बनने में मदद मिल सकती है।

अनौपचारिक बातचीत

जब बातचीत गति पकड़ लेती है, तो अब समय है कि विनम्र और पूछताछ की बातचीत से थोड़ी ज़्यादा व्यक्तिगत चर्चा की ओर आगे बढ़ा जाए।

- अनौपचारिक वक्ता की भाषा इंद्रियों और कल्पना के प्रति आग्रह करती है, जबकि तथ्यों पर बात करने वाला केवल जानकारी माँगता है। बेहतरीन अनौपचारिक वक्ता की बातचीत अंतरंग और आरामदेह होती है, यहाँ तक कि गपशप भरी भी।
- अनौपचारिक वक्ता संबंध बनाने का महत्त्व जानता है और किसी से संपर्क करने का सबसे अच्छा तरीक़ा यह है कि कोई ऐसा व्यक्ति आपका परिचय कराए, जिसका वह सम्मान करता हो।
- अपने लक्ष्यों पर केंद्रित बनें और पूरी बातचीत में ख़ुद को पटरी पर रखें। ख़ुद को वांछित परिणाम की याद दिलाएँ और सकारात्मक बने रहें।
- शारीरिक और शाब्दिक फ़ीडबैक देना अनिवार्य है। अपनी बॉडी लैंग्वेज से दिखाएँ कि आप सामने वाले को समझते हैं और उसमें रुचि रखते हैं।
- आप जिसके भी साथ हों, उस व्यक्ति पर ध्यान केंद्रित करें। आपके बीच निकटता का यह अहसास आपके साझेदार को महत्त्वपूर्ण होने का अहसास दिलाएगा।
- जिज्ञासु बनें। सवाल पूछने, संलग्न बने रहने और अपने साथी के दिल की बात निकालने पर आप समझ जाएँगे कि उसे कौन सी चीज़ चलाती है।
- यदि कोई व्यक्ति आपको अपना बिज़नेस कार्ड देता है, तो उससे सम्मान के साथ पेश आएँ।

मीडिया से अनौपचारिक बातचीत करना

विज्ञापन नहीं, जानकारी दें। अपने बड़े विचार और अपने दस सेकंड के विज्ञापन के किसी पहलू को समुदाय के हित से सीधे जोड़ें।

दिमाग़ में ऊपर बने रहना

ग्राहकों और संभावित ग्राहकों तक नियमित रूप से पहुँचने की कोशिश करें। अपनी पहुँच को उनकी रुचियों और आवश्यकताओं के अनुरूप बनाएँ। आप कोई रोचक क्लिपिंग या

वेब लिंक भेज सकते हैं या उनका परिचय किसी संभावित ग्राहक से करा सकते हैं। या आप कुछ खाने-पीने का सामान पहुँचा सकते हैं।

11

सही नीति खोजें

अब तक हमने यह जानने में बहुत समय लगाया है कि दूसरे लोगों के साथ सार्थक संबंध जोड़ने के लिए शाब्दिक और ग़ैर-शाब्दिक तरीक़े से कैसे जुड़ें। हमने यह भी देखा है कि विचारों और उद्देश्यों को विश्वसनीय संदेशों में कलात्मक तरीक़े से कैसे बुनना है। अब उस वास्तविक मार्ग पर विचार करने का समय आ गया है, जिसका इस्तेमाल आप इन संदेशों को पहुँचाने के लिए करेंगे। बड़ी अच्छी बात है कि लोग आप पर और आपके विचारों पर विश्वास करें और ग्रहणशील हों, लेकिन अगर आप सही तरीक़े से अपने विचार उन तक नहीं पहुँचा पाते हैं, तो यह समय और अवसर की भयंकर बर्बादी हो सकती है।

आप कई तरीक़ों से नूडल खा सकते हैं - काँटे से, चॉपस्टिक्स से या अँगुलियों से, केवल तीन का ज़िक्र करते हुए। अच्छी ख़बर देने के कई तरीक़े हैं - फ़ैक्स द्वारा, फ़ोन द्वारा या आमने-सामने। नौकरी खोजने के कई तरीक़े हैं - विज्ञापन द्वारा, इंटरनेट पर या नेटवर्क मार्केटिंग बनाकर। तरीक़ों की संख्या उतनी ही बड़ी है, जितना कि आपकी कल्पना का विस्तार। पिछले अध्याय में स्टाफ़ मीटिंग में अबिगैल की कहानी में वे अपनी कंपनी पर अच्छी नज़र डालने के लिए ज़्यादा औपचारिक नीति चुन सकती थीं, लेकिन अपनी मनचाही चीज़ पाने के लिए उन्होंने कम औपचारिक नीति चुनी। चाल स्थिति को सही से पढ़ने की समझ है, ताकि आप जो नीति चुनें, वह सही हो।

सही नीति चुनने का एक हिस्सा सामने वाले व्यक्ति या समूह की मानसिक अवस्था को जानना है। हम इस पुस्तक में कई बार अपने नज़रिये को तालमेल में लाने की शक्ति का ज़िक्र कर चुके हैं। लेकिन दूसरों के साथ संबंध जोड़ने में सफलता और असफलता का फ़र्क़

उनके नज़रिये, या अधिक सटीकता से कहें, तो उनकी भावनात्मक व मानसिक अवस्था से तालमेल बनाने की आपकी योग्यता पर निर्भर होता है।

अपनी मुलाक़ात की भावनात्मक पृष्ठभूमि तैयार करना

मान लें, आपके पास एक विचार है कि ऑफ़िस में उत्पादन की जानकारी देने के तरीक़े को कैसे बेहतर बनाया जाए। आप इस तंत्र को अपनाने के लिए अपने बॉस को राज़ी करना चाहते हैं। सवाल यह है कि अपने अति व्यस्त, हैरान-परेशान बॉस को इस बारे में रोमांचित कैसे किया जाए। कई बार लोगों को एक भावनात्मक अवस्था से बिलकुल अलग अवस्था तक ले जाना मुश्किल हो सकता है। मिसाल के तौर पर, अगर आप चाहते हैं कि कोई उदासीनता से बाहर निकले ("मैं व्यस्त हूँ; मेरे दिमाग़ पर पहले ही बहुत सारी दूसरी चीज़ों का बोझ है; क्या यह इंतज़ार नहीं कर सकता?") और एक ही झटके में रोमांच तक पहुँच जाए ("बेहतरीन विचार - आइए, इसे कर देते हैं!"), तो आपके सामने एक चुनौती हो सकती है।

बरसों पहले, न्यूरो-लिंग्विस्टिक प्रोग्रामिंग के पीछे के दोनों प्रतिभाशाली डॉक्टरों रिचर्ड बैंडलर और जॉन ग्राइंडर ने बेहद विश्वास दिलाने वाले व्यक्तियों द्वारा प्रयुक्त व्यवहारवादी प्रक्रियाओं को पहचाना था। यानी, उन्होंने न सिर्फ़ यह पता लगाया कि ये लोग *क्या* करते हैं, बल्कि उन्होंने यह भी पता लगाया कि वे इसे *कैसे* करते हैं। उन्हें पता चला कि विश्वास दिलाने की प्रतिभा रखने वाले लोग, जाने-अनजाने में, अपने वांछित परिणाम तक पहुँचने के लिए तीन-चार भावनात्मक अवस्थाओं को जोड़ देते हैं। दूसरे शब्दों में, अवस्था ए (उदासीनता) से अवस्था डी (उत्साह) तक सीधे ले जाने के बजाय वे आपको बी और सी अवस्थाओं से गुज़ारते हैं, ताकि आप ए से डी तक पहुँच जाएँ। इसलिए उदासीनता से उत्साह तक सीधे परिवर्तन की कोशिश करने के बजाय राज़ी करने में अनुभवी व्यक्ति आपका उत्साह जाग्रत करने से पहले आपको उदासीनता से जिज्ञासा तक, फिर खुलेपन तक ले जा सकता है। इसे *अवस्थाओं की कड़ी जोड़ना* कहा जाता है और यह आपके और/या आपके विचारों के साथ लोगों को भावनात्मक रूप से जोड़ने का एक शक्तिशाली तरीक़ा है।

एक बार जब आप निर्णय ले लें कि किन मानसिक अवस्थाओं का इस्तेमाल करना है, तो प्रतिभाशाली विश्वास दिलाने वाले के रूप में आपको अगली चीज़ यह करना है कि आप ख़ुद को जंज़ीर की पहली कड़ी में ले आएँ। अगर आप सामंजस्यपूर्ण नहीं हैं, तो आप विश्वास नहीं दिला पाएँगे। ख़ुद को उत्सुकता की अवस्था में लाने से ही आपकी बॉडी लैंग्वेज, आवाज़ का लहज़ा और शब्दों का चयन सामने वाले को प्रभावित कर देगा। उत्सुकता, खुलेपन और उत्साह की भावनाओं को बार-बार अदलने-बदलने का अभ्यास करें: हर एक का दस सेकंड तक अभ्यास करें। इसीलिए मैंने आपको शुरुआती अभ्यासों में विजेता और पराजित के रूप में किसी कंगारू और तेंदुए की तरह ऑफ़िस में इधर-उधर

घुमाया था। मक़सद आपको भावनाओं का नेतृत्व करने और संबंध जोड़ने के लिए आवश्यक अनुशासन और नज़रिये का लचीलापन व व्यवहार देना था - सिर्फ़ आप में ही नहीं, बल्कि दूसरों में भी।

अब उन शब्दों की बात आती है, जिनका आप इस्तेमाल करते हैं: भले ही वे आपके कुल संदेश का केवल 7 प्रतिशत ही देते हैं, लेकिन उन्हें सावधानी से चुनना चाहिए। आपने पहले इंद्रिय-समृद्ध भाषा, शब्द चित्र बनाने और कल्पना की शक्ति का महत्त्व सीखा था। अब समय आ गया है कि भावनात्मक रूप से आवेशित शब्दों को शामिल करके अपनी बातचीत को "मल्दून जैसा" बना लिया जाए। भावनात्मक अवस्था को ढालने से सही शब्द दिमाग़ में आने में मदद मिलेगी। किसी दूसरे के विचार सुनने की तैयारी के लिए कोई अवस्थाओं को कैसे जोड़ सकता है, इसे समझने के लिए आइए जोआना की बात सुनते हैं। जोआना जानती है कि उसका बॉस ट्रेन से ऑफ़िस तक आता-जाता है और वह यह भी जानती है कि बातचीत शुरू करने का बेहतरीन तरीक़ा सवाल पूछना है। मैक्स अपनी डेस्क पर बैठा हुआ है।

"मैक्स, क्या आज सुबह आप ट्रेन में आए हैं?"

"बिलकुल।"

"क्या आप कभी उस व्यक्ति से मिले हैं, जो ट्रेन चलाता है? मैं तो नहीं मिली। लेकिन जब मैं सुबह आ रही थी और कार, लोग व इमारतें पास से गुज़र रही थीं, तो मैंने सोचा कि यह कितनी अजीब बात है कि हर दिन हज़ारों लोग उठते हैं और अपना जीवन नितांत अजनबियों के हाथों में सौंप देते हैं। हम यह सारे समय करते हैं। हम दूसरों पर विश्वास करते हैं कि वे हमें सुरक्षित ऑफ़िस पहुँचा देंगे, हमारे बच्चों की परवाह करेंगे, हमारे लिए भोजन बनाएँगे... लेकिन यह इस लायक़ है, है ना? दूसरों पर विश्वास करने से हमारा जीवन अंतहीन संभावनाओं के प्रति खुल जाता है - अजनबी आकर्षक रेस्तराँओं में नए स्वाद आज़माना, आसमान में उड़कर गर्मी में नहाए टापू तक पहुँचना या अपने परिवार के साथ झूलें की सवारी करना - कोई भी चीज़ ले लें। हर चीज़ में हमेशा इतनी सारी संभावनाएँ होती हैं, यहाँ ऑफ़िस में भी। सुनिए, मैं आपसे जिस बारे में बात करने आई हूँ, वह यही संभावना है। अगर हम कुछ बुद्धिमान बच्चों को इंटर्न बनाकर रख लें, ताकि वे सामान्य कामकाज में मदद कर सकें, तो इससे हमारे सहयोगी ज़्यादा महत्त्वपूर्ण काम करने के लिए स्वतंत्र हो जाएँगे, जिससे हम बाक़ी लोगों को नया व्यवसाय उत्पन्न करने के लिए ज़्यादा समय मिल जाएगा। ज़रा कल्पना करें, आज से छह महीने बाद जब..."

अभ्यास

कड़ी जोड़ने की अवस्थाएँ

यहाँ पर एक पहेलीनुमा अभ्यास है, जो दूसरे लोगों की भावनात्मक अवस्थाओं से तालमेल के अभ्यास में आपकी मदद करेगा। यह तीन-चार लोगों के समूह में सबसे

अच्छी तरह होता है।

काग़ज़ के अलग-अलग टुकड़ों पर हर व्यक्ति तीन मानसिक अवस्थाएँ लिखे, जो वह दूसरों में जगाना चाहता है। जैसे: जिज्ञासु, रोमांचित, दुखद, दुविधापूर्ण, आनंदपूर्ण, आत्मविश्वासी, स्वतंत्र, सुरक्षित, रोमांचपूर्ण, सेक्सी, एकाकी - जो भी आपको पसंद हो। काग़ज़ों को तह करें, उन्हें एक बर्तन में डालें और उन्हें मिला लें।

बर्तन से एक अवस्था वाला काग़ज़ उठाएँ और उस काग़ज़ पर क्या लिखा है, यह बताए बिना तीस सेकंड या उससे कम में दूसरों में वही अवस्था उत्पन्न करने की कोशिश करें। आप कहानियों, उपमाओं, बॉडी लैंग्वेज और आवाज़ के लहज़े का इस्तेमाल कर सकते हैं, लेकिन आप अवस्था का नाम नहीं बता सकते। मिसाल के तौर पर, मान लें कि आप "जिज्ञासु" उठाते हैं। आप कह सकते हैं, "आपको यक़ीन नहीं होगा कि जब मैं आज यहाँ गाड़ी खड़ी कर रहा था, तो मैंने मोड़ पर क्या देखा। मैं जितनी जल्दी गाड़ी पार्क कर सकता था, मैंने की और मैं मोड़ तक दौड़कर गया, लेकिन यह जा चुका था। फिर मैंने उसे दोबारा देखा, लेकिन इस बार यह..." तीस सेकंड के अंत में दूसरों से पूछें कि वे क्या महसूस कर रहे थे। अगर वे सभी "जिज्ञासु" नहीं कहते हैं, तो उनसे यह बताने को कहें कि वे उस अवस्था का विश्लेषण कैसे करेंगे।

जब हर एक की बारी पूरी हो जाए, तो समूह से अभ्यास दोबारा दोहराने को कहें, लेकिन इस बार हर व्यक्ति दो अवस्थाओं की पर्ची उठाता है और दूसरे लोगों को पहले एक तरीक़े से, फिर दूसरे तरीक़े से कुल साठ सेकंड या इससे कम में उन्हें महसूस कराने की कोशिश करता है। फिर नब्बे सेकंड या इससे कम में तीन भावनात्मक अवस्थाओं को जोड़ने की कोशिश करें।

आप यहाँ केवल शब्द पढ़ रहे हैं, जिनमें बॉडी लैंग्वेज नहीं है, चेहरे के हाव-भाव, आवाज़ का लहज़ा, वॉल्यूम और उतार-चढ़ाव कुछ भी नहीं है - भावनात्मक अवस्था से महरूम। फिर भी आप कल्पना कर सकते हैं कि एक बार जब जोआना ख़ुद को सही मनोदशा में ले आती है, तो इस भाषण को एक सच्चे, दिली तरीक़े से देना आसान था। यह बताना भी आसान था कि इसका भावनात्मक प्रभाव उसके बॉस पर पड़ेगा। उसने एक अवस्था से दूसरी अवस्था तक विश्वास के साथ जाकर कारण-और-परिणाम लाभ को बताया, इसके बाद पूरी चीज़ को भविष्य के साथ जोड़ दिया - "ज़रा कल्पना करें कि आज से छह महीने बाद जब..." - एक निश्चित तरीक़ा, जिससे उसके बॉस की कल्पना सक्रिय हो जाए और वह शामिल हो जाए। इन सबमें केवल नब्बे सेकंड या इससे कम समय लगा। यही महान संप्रेषण करने वालों का रहस्य है।

किसी देश को हिलाने वाले भाषण को सुनें। मार्टिन लूथर किंग जूनियर, विन्स्टन चर्चिल, एलीनोर रूज़वेल्ट, फ़्रैंकलिन डी. रूज़वेल्ट, जॉन एफ़. कैनेडी, या नेल्सन मंडेला जैसे महान वक्ताओं के व्याख्यान सुनकर पहचानें कि वे अपने श्रोताओं को किन अवस्थाओं से लेकर गए थे, जिसके बाद ही उन्होंने उन्हें कर्म के लिए प्रेरित किया था। जब चर्चिल बेहतरीन दिखते थे, तो आप इसे ख़ुद महसूस कर सकते थे और जब वे नाराज़ दिखते थे, तो आप उसे भी महसूस कर सकते थे। जब मार्टिन लूथर किंग जूनियर ने कहा था, "मैं पहाड़ के शिखर पर रहा हूँ," तो आपकी आत्मा भी ऊपर उठ जाती थी।

अगली बार जब आप चाहें कि किसी को किसी विचार के बारे में रोमांचित कर दें, तो पहले से पता लगाएँ कि कौन सी तीन-चार भावनात्मक अवस्थाओं को मिलाकर उस व्यक्ति तक पहुँचाया जाए - चाहे यह ग्राहक हो, इंटरव्यू लेने वाला हो, बॉस हो, टीम हो, या श्रोता हो - ताकि वह आपके और/या आपके विचारों के बारे में रोमांचित हो जाए। आपका वांछित परिणाम जीत-जीत की स्थिति होना चाहिए, वरना आपका प्रतिरोध होगा। जोआना ने अपने बॉस से एक प्रश्न पूछकर और दो "सत्यापन योग्य" कथनों के साथ बातचीत शुरू की। ये वे सवाल या कथन हैं, जो उसका बॉस जानता है कि सच हैं: हाँ, वह ट्रेन से आया था और नहीं, वह ड्राइवर को नहीं जानता था। सत्यापन योग्य कथनों का दोहरा प्रभाव होता है। वे व्यक्ति या व्यक्तियों को संलग्न करते हैं और तुरंत सहमति प्राप्त करते हैं।

आप अपनी किसी भी दैनिक गतिविधि में अवस्थाओं की कड़ी जोड़ने का अभ्यास कर सकते हैं - डेटिंग में, मीटिंगों में, सामाजिक मेलजोल में, पिज़्ज़ा का ऑर्डर देने में, पुस्तकालय से पुस्तक उधार लेने में। यह एक अजीब, अस्वाभाविक चीज़ नज़र आ सकती है, लेकिन आप जितना सोचते हैं, यह उससे ज़्यादा आसान है। कुछ हद तक आप इसे पहले से ही करते हैं; आपको तो बस अपनी स्वाभाविक योग्यताओं को बढ़ाना है। इसमें ज़्यादा समय नहीं लगेगा, जब अवस्थाओं को जोड़ना आपकी आदत बन जाएगी और शायद ये आपकी विवरणात्मक शैली का हिस्सा भी बन जाएँ। आप इस तकनीक का कैसे इस्तेमाल करते हैं, यह आप पर, आपके आराम के स्तर पर और आपकी कल्पना पर निर्भर करता है। मैं तो आपको बस इस विश्वास दिलाने वाली नीति के पीछे का तंत्र बता रहा हूँ।

अब आइए हर दिन की कारोबारी स्थितियों के कुछ सामान्य जुड़ावों को देखते हैं, जिनमें नौकरी पाने की कोशिश से लेकर फ़ोन करना, सामाजिक स्थितियों में संभावना को अधिकतम करना शामिल है। आपने भावनात्मक अवस्थाओं की कड़ी जोड़ने के बारे में जो सीखा है, हमेशा उसे दिमाग़ में रखें, क्योंकि इससे आपको लगभग किसी भी परिस्थिति में अपनी मनचाही चीज़ पाने में मदद मिलेगी।

नौकरी के इंटरव्यू पाना

मान लें, आप अपने वर्तमान काम से किसी दूसरे काम में जाने को तैयार हैं। आप अपनी अगली नौकरी कैसे खोजते हैं? एमएसएनबीसी के अनुसार, जो लोग नौकरी खोजने वाले विज्ञापनों का इस्तेमाल करते हैं, वे केवल 5 प्रतिशत बार सफल होते हैं, जबकि

नेटवर्किंग में समय लगाने वालों के लिए सफलता की दर दो-तिहाई तक हो जाती है। *वॉल स्ट्रीट जर्नल* ने बताया था कि 90 प्रतिशत से ज़्यादा लोग नेटवर्किंग के माध्यम से नया कारोबार और नौकरियाँ पाते हैं। कर्मचारियों को नौकरी देने वाले मैनेजर भी नए कर्मचारियों को नियुक्त करने के लिए नेटवर्किंग को बहुत ज़्यादा पसंद करते हैं। एक अध्ययन में लगभग आधों ने उजागर किया कि वे सार्वजनिक विज्ञापन देने से पहले ही लगभग 25 प्रतिशत पद भर लेते हैं और किसी सर्च फ़र्म या विज्ञापन की मदद लेने से पहले अपनी कंपनियों के भीतर और बाहर नेटवर्किंग करना पसंद करते हैं।

आप इसका इस्तेमाल अपने पक्ष में कैसे कर सकते हैं? मेरे पुराने मित्र अल्फ़्रेड के उदाहरण पर अमल करके देखें। अल्फ़्रेड जिस बचत और कर्ज़ कंपनी का वाइस प्रेसिडेंट था, उसके बिकने पर उसकी नौकरी चली गई। उसने जो चीज़ नहीं खोई, वह थी संबंध जोड़ने का उसका गुण - और यह ज्ञान कि उनके साथ क्या करे। तीन सप्ताह के भीतर उसने उन 134 लोगों के नाम इकट्ठे किए, जो नौकरी दिलाने में उसकी मदद कर सकते थे; वह उनमें से सैंतीस से मिला और उसे तीन नौकरियों के प्रस्ताव मिले। यह सब इसलिए हुआ, क्योंकि वह जानता था कि नेटवर्किंग कैसे करना है।

अल्फ़्रेड की योजना दो क़दमों की थी। पहली, वह जिन लोगों से आमने-सामने मुलाक़ात कर सकता था, उसने उनसे मिलने की कोशिश की; दूसरे, वह जिससे मिलता था, उससे दो संपर्क नाम हासिल करता था। अपने ख़ुद के संपर्कों से शुरुआत करते हुए वह फ़ोन करता था और कहता था, "मैं किसी चीज़ के बारे में आपसे बात करना चाहता हूँ। मैं एक नौकरी की तलाश कर रहा हूँ। मैं आपसे नौकरी माँगने के लिए फ़ोन नहीं कर रहा हूँ, बल्कि मैं तो उन दो लोगों के नाम चाहता हूँ, जिनसे मैं संपर्क कर सकता हूँ। जैसा आप जानते हैं, मैंने... (यहाँ वह दस सेकंड का अपना विज्ञापन और प्रमाण बताता था)। मैं आपका नाम परिचय के लिए इस्तेमाल करना चाहूँगा, संदर्भ के लिए नहीं। मैं बस इतना ही चाहता हूँ।"

जब वह संदर्भ वाले लोगों को फ़ोन करता था, तो कहता था, "मैं नाश्ता, लंच, डिनर, आधी रात को कॉफ़ी सबके लिए तैयार हूँ - जिसकी भी ज़रूरत आपसे आमने-सामने मिलने के लिए होगी।" फ़ोन का उद्देश्य उनसे यह कहलवाना था, "हाँ, मैं आपसे मिलूँगा।"

अल्फ़्रेड ख़ुद को बाहर ले जा रहा था। फ़ोन और मुलाक़ातें ख़ुद को प्रदर्शित करने के अवसर थे। उन लोगों पर बहुत कम दबाव था कि वे उसे नौकरी दें, क्योंकि उसने तो बस संदर्भ माँगे थे। पाँच साल के भीतर अल्फ़्रेड ने वापसी से ज़्यादा कर लिया था - वह एक बड़ी राष्ट्रीय मॉर्टगेज बैंक का चेयरमैन बन चुका है। वह अब भी नए संबंध बना रहा है।

नौकरी के इंटरव्यू

इंटरव्यू एक प्रस्तुति है, जिसके विषय आप हैं। किसी भी प्रस्तुति की तरह, आपको एक हुक और एक पॉइंट की ज़रूरत होती है, एक शुरुआत और अंत की ज़रूरत होती है (इस बारे में अधिक जानकारी के लिए, देखें अध्याय 12)। किसी भी प्रस्तुतकर्ता की तरह

आपको यह सीखने की ज़रूरत है कि साँस कैसे लेना है; हम इस बारे में अध्याय 13 में बात करेंगे। हाल-फ़िलहाल आपके हुक के बारे में बात करते हैं।

अपना दस सेकंड का विज्ञापन याद है? देखिए, किसी भी चतुर विज्ञापनकर्ता की तरह ही कई बार आप भी किसी बहुत विशिष्ट दर्शक या श्रोता को निशाना बनाना चाहते हैं। विज्ञापन देने वाले जनसांख्यिकी हिस्सों को देखते हैं - देखें, अठारह से चौंतीस महिलाएँ। आप नौ से पाँच नौकरी करने वाले लोगों के साथ स्कोर करने की तलाश कर रहे हैं। यह इस बात को कहने का थोड़ा मूर्खतापूर्ण तरीक़ा है कि किसी इंटरव्यू में जाने से पहले आपको अपने दस सेकंड के विज्ञापन को ढालना चाहिए।

बस अपना होमवर्क ही न करें। आप जो सीखते हैं, उसे आज़माएँ।

अपना होमवर्क कर लें। कंपनी के बारे में जितना जान सकते हों, सब कुछ जान लें (और अगर संभव हो, तो इंटरव्यू लेने वाले के बारे में भी)। कंपनी के बिक्री साहित्य और सालाना रिपोर्ट की प्रति हासिल करें। कंपनी का नाम सर्च इंजन में डालकर देखें कि आपको कितनी मदद मिल सकती है। ऑनलाइन बिज़नेस आर्काइव्ज़ और सूचना सेवाओं में इस पर शोध करें (भले ही इसमें आपका थोड़ा-बहुत पैसा ख़र्च हो जाए, लेकिन यह इस लायक़ है)। जो भी उस कंपनी के साथ किसी भी तरह का संबंध रखता हो, उससे बात करें, या इससे भी बेहतर, जो वहाँ काम करता हो। अगर बाक़ी सब नाकाम हो जाए, तो पहुँचने पर रिसेप्शनिस्ट से बात करें।

पुरानी कहावत "जानकारी ही शक्ति है" मुझे पगला देती है, क्योंकि यह सच नहीं है। जानकारी सिर्फ़ संभावित शक्ति है; इसका ज़्यादा मूल्य नहीं है, जब तक कि आप इसका इस्तेमाल न करें। अपनी जानकारी का इस्तेमाल दस सेकंड का ऐसा विज्ञापन तैयार करने में करें, जो आपको कंपनी से जोड़ता हो - जो दिखाता हो कि आपका अनुभव, योग्यताएँ और शक्तियाँ आपको वह व्यक्ति कैसे बनाती हैं, जो वे इस पद के लिए चाहते हैं और फिर इसे पब नीति प्रदान करें। लेकिन यह न सोचें कि आप इसे झूठ-मूठ में कर सकते हैं। इसे वास्तविक होना चाहिए और आपको इसे भावना के साथ कहने की ज़रूरत है।

बाद में जाँच-पड़ताल करें

हमेशा, हमेशा, हमेशा अपने इंटरव्यू के बाद जाँच-पड़ताल करें - यह सौदा बनाने वाला हो सकता है। इसे चौबीस घंटों के भीतर कर लें और उस व्यक्ति का सिर्फ़ तीस सेकंड का समय लें। आप एक नोट, ई-मेल भेज सकते हैं या एक फ़ोन संदेश छोड़ सकते हैं। मेरी सलाह यह है कि ऑफ़िस के बाद के समय वॉइस मैसेज छोड़ें - इससे यह प्रदर्शित होता है कि आप कामकाजी दिन में बाधा नहीं डालना चाहते हैं और आपकी सच्ची रुचि है। आवाज़ का लहज़ा और शब्द अत्यंत महत्त्वपूर्ण हैं। फ़ोन करने से पहले अपने नज़रिये को ढालें और यह काम खड़े होकर करें। उत्साही और शिष्ट रहें। इंटरव्यू के लिए धन्यवाद दें, पद के बारे में

उत्साही बनें और इंटरव्यू के किसी सकारात्मक पहलू को मज़बूत बनाते वक़्त अपने दस सेकंड के विज्ञापन को दिमाग़ में रखें। अगर आप लिखित जवाब चुनते हैं, तो यह सुनिश्चित करें कि आपकी ग्रामर और स्पेलिंग आदर्श हों।

आप जो भी प्रारूप चुनें, अपना संदेश सामने वाले के अनुरूप ढालें, अभ्यास करें और आत्म-प्रचार के इस महत्त्वपूर्ण बिक्री औज़ार को लगभग तीस सेकंड तक रखें।

फ़ोन पर अनौपचारिक बातचीत करना

जब आप फ़ोन पर हों, तो आपको यह सुनिश्चित करना है कि एक बेहतरीन संबंध *बन* जाए। कोई बॉडी लैंग्वेज नहीं है, जिसे आप पढ़ सकें। सामने वाला क्या सोच रहा है या क्या महसूस कर रहा है, इस बारे में आपके एकमात्र संकेत उसके शब्द और आवाज़ का लहज़ा हैं। ज़ाहिर है, उसके पास भी आपके बारे में बस यही जानकारी है। इसलिए आपको इस बारे में चौकस रहना चाहिए कि आपकी आवाज़ कैसी लगती है और आप ख़ुद को कैसे व्यक्त कर रहे हैं।

याद रखें, जब आप तनावपूर्ण महसूस करते हैं, तो तनाव आपकी आवाज़ में रिस सकता है और सामने वाले व्यक्ति को भी महसूस हो सकता है। अगर आप फ़ोन के दूसरे छोर वाले व्यक्ति की परवाह करते हैं, तो फ़ोन करने से पहले अपने नज़रिये को ढाल लें।

आइए, डेनिस और बिल के बीच की फ़ोन कॉल को सुनते हैं, जो उसी कंपनी के अलग-अलग विभागों में काम करते हैं। वे एक दूसरे को बहुत कम जानते हैं, लेकिन यह फ़ोन सब कुछ बदल सकता है।

“सुनो बिल, मैं एडवांस्ड एप्लिकेशन्स से डेनिस इवान्स बोल रहा हूँ।” डेनिस की आवाज़ कसी हुई लगती है और उसके शब्द रिसीवर से तेज़ी से बरसते हैं।

“ठीक है। समझ गया।” बिल जान-बूझकर धीरे बोलता है और उम्मीद करता है कि डेनिस इस इशारे को समझ लेगा।

“मैं नहीं जानता कि मैं यह क्यों कर रहा हूँ - बाक़ी हर व्यक्ति छुट्टी मनाने गया हुआ है और मुझे भी यही करना चाहिए था। ख़ैर, हमने रिंग टोन बेचकर अपनी साइट से पैसा कमाने का विचार सोचा था और हमें वह व्यक्ति मिल गया है, जो हमारे लिए यह कर सकता है। अब हमें बस यह ज़रूरत है कि क़ानून विभाग के आप लोग उस व्यक्ति के साथ अनुबंध कर लें। मुझे बिक्री में क्रिस्टीन को कुछ आश्वासन देने हैं कि यह चीज़ होने वाली है, ताकि वह इसे प्रेसिडेंट के सामने प्रस्तुत कर सके, इसलिए हमें यह कल तक ही चाहिए।” डेनिस ने अब तक साँस भी नहीं ली है, धीमे होने की बात तो छोड़ ही दें। अगर कोई चीज़ है, तो ऐसा लगता है मानो वह थोड़ा ज़्यादा कसकर बोल रहा हो।

“क्या आप मज़ाक़ कर रहे हैं? आप मुझे इस बारे में इस वक़्त बता रहे हैं? क्या आपको अंदाज़ा है कि हमें क्रिसमस के पहले कितना काम करना है? इसमें सावधानीपूर्ण छानबीन की ज़रूरत होगी और...” बिल जानता है कि उसे उसी अंदाज़ में प्रतिक्रिया नहीं करनी चाहिए, लेकिन वह अपनी आवाज़ में अपनी कुंठा को छलकने से रोक नहीं पाया।

फ़ोन पर आपके चुने हुए शब्द जितने महत्त्वपूर्ण होते हैं, आपका लहज़ा और गति भी उतने ही महत्त्वपूर्ण होते हैं।

डेनिस गरजता है, "मैं बहानों से बहुत थक चुका हूँ। हम लोगों पर काम पूरा करने का दबाव है और मैं बस यह कारण सुनता हूँ कि वे क्यों नहीं किए जा सकते। आप यह नहीं कर सकते, लेकिन आप डच कंपनी के साथ वह बकवास सौदा कर सकते हैं, जिससे हम पर भारी कर्ज़ आ गया है। आप कोई घटिया चीज़ करने के लिए दौड़ पड़ते हैं, लेकिन किसी अच्छी चीज़ को करने में आप बहुत समय लगाते हैं।" डेनिस जवाब का इंतज़ार नहीं करता है। जैसे ही उसके मुँह से आख़िरी शब्द निकलता है, वह फ़ोन को रिसीवर पर पटक देता है।

बिल के एक कान में दर्द होने लगा है और वह सोचता है कि काश उसने फ़ोन ही नहीं उठाया होता।

जाना-पहचाना लगता है? इसे इस तरीक़े से होने की ज़रूरत नहीं है। अगर डेनिस ने रिसीवर उठाने से पहले कुछ गहरी साँसें ले ली होतीं, तो वह ज़्यादा उपयोगी तरीक़ा चुन सकता था। चूँकि बिल डेनिस को नहीं देख सकता, इसलिए बिल की कल्पना प्रेरित होने के लिए उपलब्ध थी। यह अलंकारों और इंद्रिय समृद्ध भाषा के इस्तेमाल का समय था। यह फ़ोन कॉल इस तरह से भी हो सकती थी:

"हाय बिल, मैं डेनिस इवान्स बोल रहा हूँ, ऊपर वाली मंज़िल से। अब समय आ गया है कि सपना देखने वाले और काम करने वाले एक साथ आ जाएँ।"

"क्या हो गया?"

"बस, बिक्री प्रमुख क्रिस्टीन बर्गिन के लिए क्रिसमस का छोटा तोहफ़ा।"

"ओह हाँ?"

"और मुझे इसे पूरा करने के लिए आपकी मदद की ज़रूरत है।"

"बताएँ।"

पहले उदाहरण में, डेनिस ने इस बात से नज़रें हटा ली थीं कि वह क्या चाहता था; उसकी रुचि संवाद से ज़्यादा भड़ास निकालने में थी। दूसरे उदाहरण में उसने बातचीत में अलंकारों का रस भर दिया था: एडवांस्ड एप्लिकेशन्स के बजाय सपना देखने वाले, अनुबंध विभाग के बजाय काम करने वाले लोग, अनुबंध के बजाय क्रिसमस का तोहफ़ा। सहज, सुखद और प्रभावी: फ़ोन पर अच्छी अनौपचारिक बातचीत करने वाला दूसरे लोगों का समय बर्बाद नहीं करता, लेकिन दूसरी तरफ़ वह चीज़ों को जल्दबाज़ी में भी नहीं करता है। अब इस बात की संभावना है कि काम पूरा हो सकता है।

अजनबियों से संपर्क

कारोबार में सबसे मुश्किल नब्बे सेकंड हैं पहला मिनट और कोल्ड कॉल का आधा मिनट, लेकिन वे आवश्यक होते हैं। मल्दून ने एक बार मुझे बताया था कि जो लोग

अपने प्रतिस्पर्धियों से तीन गुना ज़्यादा फ़ोन कॉल करते हैं, वे अपने प्रतिस्पर्धियों से चार गुना ज़्यादा सफल होते हैं।

आज के प्रशिक्षित सेल्सपीपुल नेटवर्किंग के ज़रिये संबंध बनाने, ग्राहक क़ायम रखने, सामाजिक और कारोबारी समूह संलग्नता, संतुष्ट ग्राहकों के संदर्भ, सार्वजनिक उद्बोधन और विशेषज्ञ की छवि बनाने का महत्त्व जानते हैं। लेकिन वे यह भी जानते हैं कि अगर आप अपनी बिक्री बढ़ाना चाहते हैं, तो आपको नए ग्राहकों की ज़रूरत है। नए ग्राहक तभी बनते हैं, जब आप नए संबंध बनाते हैं। टेलेंटेडविमेन डॉट कॉम की संस्थापक वेंडी कोहलर ने एक टीवी टॉक शो सीरीज़ बनाई। उन्होंने आठ प्रमुख प्रायोजकों और मीडिया, सरकार तथा उद्योग के बहुत उच्च स्तरीय अतिथियों के साथ अनुबंध किया और एक रसीले अनुबंध को लिखने के लिए एक टीवी स्टेशन भी खोज निकाला - सब कुछ अजनबियों से संपर्क करके। उन्होंने यह कैसे किया, जबकि उनके एक को छोड़कर बाक़ी सभी संपर्क पूरी तरह अजनबी थे? कई सेल्स प्रतिनिधियों की तरह उन्होंने भी वैसा ही किया, जैसा अल्फ़्रेड ने किया था। उन्होंने गर्मी कम कर दी। उन्होंने रेफ़रल्स या संदर्भ पाने के लिए फ़ोन किए; सीधे कुछ बेचने की कोशिश नहीं की। इन फ़ोन कॉल्स और रेफ़रल्स के आग्रहों ने उन्हें अपने विचार प्रदर्शित करने, अपने दस सेकंड के विज्ञापन और प्रमाण प्रस्तुत करने व प्रचार करने का अवसर दिया, जबकि सामने वाले पर ख़रीदने का कोई दबाव नहीं था। जब तक उन्होंने संभावित प्रायोजकों और अतिथियों को फ़ोन करना शुरू किया, तब तक उनके पास कुछ शक्तिशाली परिचय थे और उन्होंने अपने प्रोजेक्ट के बारे में कुछ अच्छा माहौल बना लिया था। जब तक वे लोगों से अनुबंध पर हस्ताक्षर कराने के बारे में गंभीर हुई, तब तक लोग ख़ुद अंदर आना चाहते थे - उन्हें मनाने की कोई ज़रूरत ही नहीं थी। वेंडी के फ़ोन करने या मिलने से पहले ही संबंध जुड़ा हुआ था।

अभ्यास

सिर का कौशल

आप बंद प्रश्नों - "क्या आप?" "क्या आपने?" जैसे प्रश्नों - के परिणाम को प्रभावित करना कितना पसंद करेंगे। यहाँ पर एक छोटी चीज़ है, जो मैं सामने की क़तार के सेवाकर्मियों को सिखाता हूँ। आप इसे लगभग किसी भी स्थिति में अपनी ख़ातिर काम कराने के लिए ढाल सकते हैं। आप सवाल के बदले में जो जवाब चाहते हैं, यह उसे भेजने का एक तरीक़ा है। यह अनुरूपता और तालमेल की वजह से कई स्थितियों में काम करता है - मानवीय व्यवहार में मौजूद सहज बोध के दो पहलू, जिनका मैंने इन पन्नों में कई बार ज़िक्र किया है।

आप एक फ़्लाइट में हैं। फ़्लाइट अटेंडेंट हवाई जहाज़ में इधर से उधर जा रहे हैं और नाश्ता परोसने के बाद सफ़ाई कर रहे हैं। समय की कमी है। अटेंडेंट काफ़ी या शराब का पूछते समय आपको कैसे रोकते हैं, जब वे कहते हैं, "क्या मैं आपके लिए

कुछ और ला सकता हूँ?" यह सवाल पूछते वक़्त वे अपने सिर को बहुत हल्के से "नहीं" में हिलाते हैं। इसे ख़ुद आज़माएँ: "क्या आप इसकी समीक्षा के लिए बैठक तय करना चाहते हैं?" पूछें और अपने सिर को हल्के से "नहीं" में हिलाएँ। बहुत प्रबल संभावना है कि जवाब नहीं में होगा। अगर आप बहुत हल्के से "हाँ" में सिर हिलाते हैं, तो इस बात की काफ़ी संभावना है कि वे "हाँ" कहेंगे।

यह तकनीक ऑफ़िस में भी इतनी ही अच्छी तरह काम करती है। किसी प्रोजेक्ट को शुरू करने की कोशिश कर रहे हैं? अपने सहकर्मियों से इस बारे में बात करें कि इसे बढ़ाने में आपकी मदद कौन कर सकता है। इसे सफल बनाने से किसे लाभ हो सकता है? गर्मी को थोड़ा कम कर दें। इसके बाद आप यह पा सकते हैं कि जो लोग आपकी मदद कर सकते हैं, वे आपके साथ आने के कहीं ज़्यादा इच्छुक हो गए हैं।

सामाजिक मेलजोल

कारोबार संबंधी सामाजिक कार्यक्रम अच्छी तरह खाने-पीने या मज़े करने के बारे में नहीं होते, बल्कि लोगों से मिलने और संबंध जोड़ने के बारे में होते हैं। आपको उनके लिए उसी तरह तैयारी करनी चाहिए, जैसे कोई खिलाड़ी किसी प्रतिस्पर्धा के लिए करता है। नीचे कुछ चीज़ें हैं, जिन्हें दिमाग़ में रखना चाहिए।

जान लें कि आप क्या चाहते हैं

अनुभवी सामाजिक मेलजोल करने वाले लोग जानते हैं कि वे किसी कार्यक्रम में क्यों जा रहे हैं - वहाँ पहुँचने से पहले ही। चाहे यह प्रतिस्पर्धा की जाँच करना हो या यह पता लगाना हो कि कौन बेचैन है, कौन बेक़रार है या कौन नियुक्त कर रहा है, आपको यह जानना होता है कि आप उस शाम से क्या चाहते हैं। इस बारे में विशिष्ट लक्ष्य तय करें।

अपने नज़रिये को ढालें, वरना घर जाएँ

याद रखें, आपका नज़रिया आपसे पहले जाता है। आप अपना मुँह खोलने से काफ़ी पहले ही बहुत कुछ व्यक्त कर देते हैं, इसलिए यह सुनिश्चित करें कि आप सचमुच उपयोगी नज़रिये के साथ कमरे में जाएँ। नज़रें मिलाएँ और मुस्कराएँ।

स्वयं का परिचय दिलाएँ

किसी से संपर्क करने का सबसे अच्छा तरीक़ा यह है कि कोई ऐसा व्यक्ति आपका परिचय दे, जिसका वह सम्मान करता हो। दूसरों का परिचय देने की आदत डालें और सामने वाला इस उपकार का बदला उतारेगा। अगर आप किसी को नहीं जानते हैं, तो अपना परिचय

स्वयं दें। यह पूरी तरह से ठीक है, और अपेक्षित है कि आप सीधे चलकर किसी अजनबी के पास जाएँ, नज़रें मिलाएँ, मुस्कराएँ, अपनी बॉडी लैंग्वेज को खोलें, अपना हाथ आगे बढ़ाएँ और अपना परिचय दें। "हेलो, मैं सिग्ना ग्रुप से आन्ना ओसबोर्न हूँ। आप अब तक के सम्मेलन के बारे में क्या सोचते हैं?" यह सुनिश्चित करें कि आपका बिज़नेस कार्ड और आपका दस सेकंड का विज्ञापन तैयार रहे। कुछ लोग तो *समझदारी* से अपने कार्ड पर भी अपना विज्ञापन शामिल कर देते हैं।

एकाग्र बने रहें

लोगों का अभिवादन करने, मिलने और बातचीत करने पर एकाग्र बने रहें। आँखों का संपर्क करें, समानताएँ खोजें। बार और खाने-पीने की टेबल दूसरों के लिए है - आपके लिए नहीं है। जिस व्यक्ति से आप बात कर रहे हैं, उसी पर ध्यान केंद्रित करें - अगर आप किसी ज़्यादा महत्त्वपूर्ण संभावित ग्राहक की तलाश में कमरे की छानबीन करते हैं, तो इसमें बहुत जोखिम हो सकता है। अगर आपको कोई दिख जाए, जिससे आप बात करना चाहते हैं या जिससे आपको बात करने की ज़रूरत हो, तो अपनी बातचीत बंद कर लें और शालीनता से क्षमा माँगकर दूसरे व्यक्ति या समूह की ओर बढ़ जाएँ। शिष्टाचार मायने रखता है।

किसी समूह में शामिल हों

यदि कोई ऐसा व्यक्ति है, जिससे आप बात करना चाहते हैं या जिससे आपको बात करने की ज़रूरत है, और वह पहले से ही दूसरों से बातचीत कर रहा हो, तो बीच में कूदने से पहले सुनें। जिस व्यक्ति से आप बात करना चाहते हैं, उससे आँख का संपर्क बनाएँ, मुस्कराएँ और सुनें, जब तक कि वह आपको शामिल नहीं कर लेता है। जब भी बातचीत थमे, अपना परिचय दें। अगर बातचीत में कुछ प्रासंगिक योगदान देने की प्रबल इच्छा महसूस हो, पर आपको शामिल होने का शाब्दिक या ग़ैर-शाब्दिक आमंत्रण नहीं मिलता है, तो छलाँग लगा लें, लेकिन सुनिश्चित करें कि आप मुस्कान और आँखों के संपर्क के साथ जल्दी ही अपना परिचय दे दें।

आइए लंच करते हैं

पूरे संसार में ऑफ़िसों, फ़ैक्ट्रियों या ट्रक के पीछे जितना कारोबार किया जाता है, उससे ज़्यादा रेस्तराँओं, होटलों और कॉफ़ी हाउस में किया जाता है। किसी तटस्थ ज़मीन पर मिलकर खाना-पीना लोगों का आकलन करने, संबंध मज़बूत बनाने और निश्चित रूप से कई बार कारोबार पर बात करने का शानदार तरीक़ा होता है। ज़ाहिर है, ये इसके लाभ हैं। यह अपने शिष्टाचार के अभाव और अपनी संदिग्ध वार्ता योग्यताओं को प्रदर्शित करने की ज़बर्दस्त जगह भी है तथा एकाग्र बने रहने व शालीन बने रहने की योग्यता का प्रदर्शन करने की भी।

बिज़नेस लंच तालमेल बनाने के बारे में है। मिलने से पहले ही साझा ज़मीन या समानताओं की तलाश शुरू कर दें। लंच के कुछ दिन पहले अख़बार और इंटरनेट में ऐसी

ख़बरें खोजें, जो सामने वाले के कारोबार से संबंधित हो। अगर उसके व्यवसाय के बारे में कोई ख़बर नहीं है, तो उस दिन की ख़बरों पर ग़ौर करें; वे त्वरित साझा भूमि हैं (लेकिन राजनीति से दूर रहें)।

अगर आप ग्राहकों को नियमित रूप से बाहर ले जाते हैं, तो कुछ चुनिंदा रेस्तराँओं, जैसे अच्छे होटल, पॉश पब और उच्च-स्तरीय कॉफ़ी हाउस के साथ संबंध जोड़ना अच्छा रहेगा - या जो भी आपको अपने तथा अपने पर्स के लिए सही महसूस होता है। यह सुनिश्चित करें कि आप जो जगह चुनें, वहाँ कारोबार के लिए सही माहौल हो। साफ़-सफ़ाई, छवि और पहुँच के अलावा तीन चीज़ों का ध्यान रखें: क्या यह अच्छा दिखता है? क्या यह आरामदेह है? क्या हम चिल्लाए (या गोपनीयता भंग किए) बिना बातचीत कर सकते हैं? स्टाफ़से जान-पहचान करें। आपने अपने कारोबार और अपनी योग्यताओं को निखारना सीखने में समय और पैसे का निवेश किया है। अब बाहर जाकर मैनेजर, कुक और वेटरों को जानने में थोड़ा निवेश करें - आपके ब्रीफ़केस और आपके ब्लैकबेरी की तरह ही ये लोग भी आपके कारोबार के औज़ार हो सकते हैं।

गोल्फ़ कोर्स पर

टॉमस वित्तीय प्रॉडक्ट्स बेचता है। वास्तव में, वह यह काम बहुत अच्छी तरह करता है, लेकिन टॉमस के कुछ सहकर्मी हैरान होते हैं कि उसके पास बेहतरीन सेल्स आँकड़े और छुट्टियों का साल भर का आनंद कैसे रहता है। टॉमस हँसते हुए कहता है, "कई बार मुझे तो बस कारोबार करने के लिए ऑफ़िस से सिर्फ़ निकलना भर होता है।" वह अपने गोल्फ़ मैचों को चार घंटे की सेल्स कॉल कहता है, लेकिन जब थोड़ा ज़्यादा धकाया जाता है, तो वह स्वीकार करता है कि यह अपने ग्राहकों के साथ संबंध बनाने और कुछ गुणवत्तापूर्ण समय निकालने का वाक़ई बेहतरीन तरीक़ा है।

गोल्फ़ का मैच जानकारी एकत्रित करने और संबंध बनाने का चार घंटों का ऐसा मौक़ा है, जिसमें कोई व्यवधान नहीं आता। इस तरह का समय आप किसी ऑफ़िस में कभी हासिल नहीं कर सकते, जहाँ फ़ोन बजते रहते हैं और जब भी आप अच्छी चीज़ों के क़रीब जाना शुरू करते हैं, संकट दरवाज़े के अंदर आ जाता है। मैं टॉमस के पीछे-पीछे ड्राइविंग रेंज में गया, जहाँ गोल्फ़ खेलने के दौरान हमारी यह बातचीत हुई।

टॉमस कहते हैं, "मैं पहले छह होल्स का इस्तेमाल जुड़ने और बातचीत का प्रवाह शुरू करने के लिए करता हूँ। मैं अपने ग्राहकों, उनके परिवारों, रुचियों और पृष्ठभूमियों के बारे में सब कुछ जानने के लिए विनम्र, उत्सुक छुटपुट बातचीत का इस्तेमाल करता हूँ।" वे अभ्यास में एक शानदार शॉट मारते हैं और मुस्कराते हैं, जब यह होल के क़रीब जाता है। "मैं नर्मी से हमारे बीच की समानताओं की तलाश करता हूँ, और जब मुझे समान चीज़ें मिल जाती हैं, तो मैं जान जाता हूँ कि यह संबंध गर्मजोशी भरा बनने वाला है।

"अगले छह होल्स का इस्तेमाल मैं उनके कारोबार की प्रकृति के बारे में सीखने और आम उद्देश्य के क्षेत्र खोजने के लिए करता हूँ।" वे अपने बैग से एक ड्राइवर निकालने के लिए रुकते हैं। "मैंने ग़ौर किया है कि जब हम इस तरह की बात करते हैं, तो खेल का

नज़रिया और शारीरिक अंदाज़ बदल जाता है। कुछ लोग ज़्यादा आक्रामक बन जाते हैं, जबकि बाक़ी ज़्यादा तनावरहित हो जाते हैं।" बूम। ड्राइव 250 गज़के क़रीब होगा, ठीक बीचोंबीच। टॉमस मेरी ओर देखकर मुस्कराते हैं, जब वे आगे बातचीत जारी रखते हैं। "आख़िरी छह होल्स का इस्तेमाल हम उनकी सबसे महत्त्वपूर्ण आवश्यकताओं का पता लगाने के लिए करते हैं और इसमें भी कि मैं और मेरी कंपनी उनकी मदद करने के लिए क्या कर सकते हैं। मैं कभी मैदान पर ऑर्डर फ़ॉर्म नहीं निकालता हूँ या सौदे के बिंदुओं पर बातचीत शुरू नहीं करता हूँ, लेकिन आप इस बात पर यक़ीन कर सकते हैं कि अगली सुबह मैं सबसे पहले उसी से मिलने जाऊँगा।"

अपना ड्राइवर अपने गोल्फ़ बैग में वापस रखते हुए टॉमस कहते हैं, "यहाँ और कारोबार में रहस्य यह है कि एक बार जब आप शॉट लगा लेते हैं, तो आपका फ़ॉलो-थ्रू बेहतरीन होना चाहिए।"

बहुत सारे घटक हैं, जो कारोबार में संबंध जोड़ने में आपकी सफलता को प्रभावित करते हैं। अच्छी पहली छाप छोड़ना, ख़ुश और आत्मविश्वासी नज़र आना, उत्सुकता दिखाना और लचीलापन प्रदर्शित करना सबसे अहम हैं। इन्हें हासिल करना ज़्यादा आसान होता है, अगर आप दूसरों की भावनाओं की कड़ियों का प्रबंधन करने और निर्देशित करने की अपनी योग्यता पर भरोसा हो। भावनात्मक अवस्थाओं की कड़ियाँ जोड़ने से आप और आपके विचार न सिर्फ़ ज़्यादा आकर्षक और ज़्यादा यादगार लगेंगे, बल्कि इससे आपको शक्ति, समर्पण और फ़ोकस भी मिलेगा। प्रक्रिया का आनंद लें, अभ्यास करके बेहतर बनें और अपने आत्मविश्वास के स्तर को बढ़ता देखें।

90 सेकंड का सार

सही नीति खोजना

- **अवस्थाओं की कड़ियाँ जोड़ना।** आप उस नज़रिये को प्रभावित कर सकते हैं, जिससे आपको और आपके विचारों को ग्रहण किया जाता है। पता लगाएँ कि कौन सी भावनात्मक अवस्थाओं की कड़ियाँ जोड़ना है, ताकि लोग इस वक़्त जहाँ हैं, वहाँ से उन्हें अपनी मनचाही जगह तक पहुँचाया जाए। अपने ख़ुद के नज़रिये, इंद्रिय-समृद्ध भाषा और बॉडी लैंग्वेज का इस्तेमाल करके घर पर, ऑफ़िस में,

कार्यस्थल पर या खेल में भावनात्मक अवस्था की कड़ियाँ जोड़ने का अभ्यास करें। अभ्यास करें, अभ्यास करें, अभ्यास करें!

- **नौकरी के इंटरव्यू।** इंटरव्यू देने से पहले कंपनी पर शोध करें। आप जो जानकारी हासिल करते हैं, उसका इस्तेमाल करके दस सेकंड का एक विश्वसनीय विज्ञापन तैयार करें, जो आपको कंपनी के साथ जोड़ता हो - जो दिखाता हो कि आपका अनुभव, योग्यताएँ और शक्तियाँ आपको कैसे उस पद के लिए आदर्श बनाती हैं।
- **फ़ोन पर।** फ़ोन पर आपके पास पढ़ने के लिए बॉडी लैंग्वेज नहीं होती। सामने वाले के शब्दों और आवाज़ के लहज़े के सिवा कोई संकेत नहीं होता, जो बताए कि वह क्या सोच रहा है या महसूस कर रहा है। इसी तरह, उसके पास भी यह जानने का कोई तरीक़ा नहीं होता कि आप क्या सोच रहे हैं या महसूस कर रहे हैं। इसलिए आपको इस बारे में सतर्क रहना चाहिए कि आपकी आवाज़ कैसी लगती है और आप ख़ुद को कैसे व्यक्त करते हैं। आपका लहज़ा और बोलने की गति भी आपके शब्दों के चयन जितनी ही महत्त्वपूर्ण होती है।
- **सामाजिक मेलजोल।** कारोबारी लंच या अन्य सामाजिक अवसर जुड़ने पड़ताल करने और व्यक्त करने के अवसर हैं। सबसे प्रभावी तरीक़े से मेलजोल करने के लिए यह याद रखें कि आप क्या चाहते हैं, उपयोगी नज़रिया और खुली बॉडी लैंग्वेज रखें, किसी से अपना परिचय दिलाएँ, संबंध जोड़ने पर केंद्रित रहें और अगर ज़रूरत हो, तो किसी समूह में शामिल हो जाएँ।

12

महान वक्ताओं के रहस्य

प्रस्तुतियाँ देने की कला से मेरा परिचय तब हुआ, जब मैंने 1960 के दशक के अंत में लंदन के सबसे शानदार होटल सैवॉय में फ़्रांसिस ज़ेवियर मल्दून को प्रस्तुति देते देखा। नवंबर की एक शाम को मैं एक मीटिंग रूम में पर्शियन कारपेट वाले गलियारे में उनके पीछे जा रहा था।

दाख़िल होते वक़्त मल्दून ने डोरमैन से पूछा, "दो सौ सीटें?"

"जी, सर। थिएटर, कोई मंच नहीं," डोरमैन ने जवाब दिया और मल्दून ने दस शिलिंग का नोट निकाल लिया।

"धन्यवाद, पीटर।"

"लेकिन फ़्रैंक," मैंने पीटर के दूर जाते समय कहा। "क्या आप यह नहीं चाहते कि मैं और कुर्सियों की व्यवस्था करूँ?"

"ऐसा क्यों?" मल्दून ने जवाब दिया और मंच की ओर बढ़ने लगे।

"हमारे पास 233 लोगों की स्वीकृति है।"

मुझे बेहतर पता होना चाहिए था। मल्दून ग़लतियाँ नहीं करते थे।

"निको," वे अपनी आँखों में चमक के साथ बोले। "जब किसी कार्यक्रम में 450 लोगों को कार्ड भेजे जाते हैं, तो ज़्यादातर कंपनियाँ 500 कुर्सियों वाला हॉल लेती हैं। इनमें से 60 नहीं आते हैं, जिससे हॉल आधा ख़ाली दिखता है। अगर मैं 450 लोगों को बुलाता हूँ, तो मैं 350 सीटों वाला हॉल बुक करूँगा, कुछ कुर्सियाँ अतिरिक्त रखूँगा और इस तरह पूरी जगह खचाखच भरी दिखेगी। लोगों के खड़े होने से सफलता का माहौल बनता है। आधे ख़ाली कमरे से असफलता की गंध आती है। क्या आप मेरा मतलब समझ गए?"

मैं समझ गया था।

यह "ज़िंदादिल साठ का दशक" था और लंदन संगीत, फ़ैशन व चित्रकला में संसार का नेतृत्व कर रहा था। क्रीम, रोलिंग स्टोन्स और बीटल्स बूटलेग रेडियो स्टेशनों से धूमधाम करते थे। विश्व की पहली सुपरमॉडल ट्विगी ने एक मैरी क्वैंट आउटफ़िट में कार्नाबाई स्ट्रीट पर *वोग* के लिए पोज़ दिया था, जबकि *मॉन्टी पाइथन्स फ़्लाइंग सर्कस* के सदस्यों ने ओवरकोट और हेयर रोलर्स में बूढ़ी महिलाओं के वेश में परेड की थी और जेम्स बॉन्ड ने अपनी एस्टन मार्टिन डीबी5 में संसार को शानदार तरीक़े से बचाया था। यह विज्ञापन जगत में रहने का आलीशान और रोमांचक समय था।

आधा घंटे बाद हॉल विज्ञापन एक्ज़ीक्यूटिव्ज़, विश्लेषकों, मीडिया ख़रीदारों, *वुमैन मैग्ज़ीन* में हमारे डिपार्टमेंट के सेल्स स्टाफ़ से भर गया और कुछ संपादकीय स्टाफ़ से भी। मैंने अठारह लोगों को जगह के लिए मारामारी करने के बाद खड़े देखा और गिना। बहुत सारी ऊर्जा। अच्छा रोमांच।

मल्दून मंच पर पहुँचे और इंतज़ार किया, जब तक कि हॉल में शांति नहीं हो गई। फिर "हेलो," या "स्वागत" या "आने के लिए धन्यवाद" कहने के बजाय उन्होंने पत्रिका की नवीनतम प्रति ऊपर उठाई।

हॉल में चारों तरफ़ गंभीरता से देखते हुए उन्होंने जान-बूझकर पिछले कवर को फाड़ दिया। फिर उन्होंने इसे ऊँचा लहराया और धीरे-धीरे घोषणा की, "जो भी इसके लिए 7,500 पाउंड ख़र्च करता है, वह बहुत बड़ा पागल है!"

जब सारे दर्शक स्तब्ध ख़ामोशी में बैठे रहे, तो वे अचानक मुस्कराए और फटे हुए पन्ने को बाक़ी की मैग्ज़ीन पर रखते हुए उन्होंने घोषणा की, "लेकिन अगर इसे इस पत्रिका के साथ जोड़ दिया जाए, तो आपके पास वह सबसे शक्तिशाली और सस्ता वाहन है, जो यह देश आपको अपना संदेश चालीस लाख उत्सुक और उपभोक्ता महिलाओं तक पहुँचाने के लिए दे सकता है। यह पत्रिका इतनी लोकप्रिय क्यों है? इतने सारे लोग इसे क्यों पढ़ते हैं और इस पर विश्वास करते हैं? क्योंकि हर अंक में अनिवार्य साप्ताहिक मसालेदार फ़िल्मी ख़बरें, टेलीविज़न की रसीली अंदरूनी गपशप और वास्तविक जीवन की मर्मस्पर्शी कहानियाँ होती हैं। यह ताज़ातरीन जीवनशैली सामानों के लिए नंबर वन चयन है, स्वास्थ्यवर्धक परिवार के लिए आहार सामग्री पर ताज़ा विचारों और तुरंत यात्रा सौदों के लिए नंबर वन चयन है।"

अब तक बीता समय: तीस सेकंड। मल्दून ने पूरे कमरे के लोगों को मंत्रमुग्ध कर दिया था।

"हम इस वक़्त कॉवेन्ट गार्डन से पाँच मिनट से भी कम दूरी पर हैं," मल्दून ने आगे कहा और अपने हाथ में पत्रिका को थामे रहे, "जहाँ ताज़गी, विविधता, उत्कृष्ट मूल्य, विशेषज्ञतापूर्ण ज्ञान, उच्च पैमाने और..."

अगले दो मिनट तक उन्होंने इंग्लैंड के सबसे बड़े बाज़ार के अद्भुत चित्र उकेरे, ताकि उससे साम्य स्थापित किया जा सके, जिसके बारे में वे सचमुच बात कर रहे थे - पत्रिका। उन्होंने आगे वर्णन किया कि पत्रिका की भारी पहुँच का पूरा लाभ कैसे लिया जाए। खुली पत्रिका को लापरवाही से खोलते हुए वे बोले, "चालीस लाख लोग हर सप्ताह इसके भीतर

क़दम रखते हैं, इसलिए नहीं, क्योंकि वे यूँ ही इसे ख़रीदते हैं, बल्कि इसलिए क्योंकि वे ऐसा करने का चेतन निर्णय लेते हैं। यह उनकी दिनचर्या का हिस्सा है।"

मल्दून ने सीधी तुलना पर फिर बात की। "*वुमैन* मैग्ज़ीन एक तरह से कॉवेन्ट गार्डन बाज़ार है। पत्रिका की ही तरह बाज़ार में भी खाने-पीने, संस्कृति और मनोरंजन के खंड होते हैं, जो उनके कारोबारी साझेदारों को तुलनात्मक परिणाम प्रदान करते हैं। पत्रिका की ही तरह इसमें भी मौसमी खंड होते हैं, जो लगातार नए विचारों और प्रवृत्तियों को पेश करते हैं।" उन्होंने उन्हें प्रचार आँकड़े, पाठकों की प्रोफ़ाइल और प्रतिक्रिया दरें बताईं। साथ ही, सारे समय वे उस समानांतर अनुभव को जोड़ते रहे, जो उन्होंने अपने श्रोताओं के दिमाग़ में उत्पन्न किया था - नज़दीकी बाजार। यह बहुत प्रकट नहीं था, लेकिन मल्दून जानते थे कि उनके श्रोता जब विज्ञापन संबंधी अगले निर्णय लेंगे, तो पत्रिका को उनकी बनाई सारी प्रेरक इंद्रियगत छवियों के साथ जोड़कर देखेंगे।

साढ़े चार मिनट के बाद वे अपने समापन पर आए। मैं दरवाज़े के पास तैनात था और अपनी भूमिका निभाने को तैयार था।

"इससे पहले कि आप आज यहाँ से जाएँ..." यही मेरा संकेत था। मैंने मंच के बाईं तरफ़ के दरवाज़े खोल दिए और अंदर कॉवेन्ट गार्डन के चार व्यापारी दो हाथगाड़ियाँ धकाते हुए वहाँ आ गए। "हम आपको आज शाम आने के लिए अपनी कृतज्ञता के प्रतीकस्वरूप कुछ पेश करना चाहते हैं।" श्रोताओं ने तालियाँ बजाईं।

गाड़ियों में छोटे ब्रीफ़केस के आकार के सफ़ेद कार्डबोर्ड बॉक्स भरे थे। हर एक के सामने *वुमैन* के नवीनतम अंक का कवर था। पीछे उनकी प्रस्तुति का सार था, जो बाज़ार का स्वाद जगाने के लिए तैयार थी; स्पाइन पर विज्ञापन देने वाले के विवरण थे और बॉक्स के अंदर फल, चीज़, नट्स और ज़ाहिर है एक साफ़ प्लास्टिक रैपर में *वुमैन* का नवीनतम अंक था। मल्दून चतुर थे। वे जानते थे कि प्रस्तुति के बाद ज़्यादातर श्रोता सीधे घर जाएँगे और रास्ते में पैकेज को पढ़ेंगे।

उनकी कल्पना को जकड़कर उनके हृदय को जकड़ें

कुछ समय बाद हम सैवॉय से निकले, स्ट्रैंड को पार किया और पाँच मिनट चलकर ऑफ़िस की ओर जाने लगे। शाम के लगभग 5 बज चुके थे, जब हम नैग्स हेड पब के पास से गुज़रे, जो दिन के उस समय अख़बार, पत्रिका और विज्ञापन वाले लोगों का प्रिय अड्डा था। मेरे बॉस ने कहा, "चलो। अब इतनी देर हो चुकी है कि ऑफ़िस जाने में कोई तुक नहीं है। चलो जश्न मनाते हैं।"

"नैग्स" में काफ़ी शोरशराबा था और यहाँ लेखकों, संपादकों, विज्ञापन बिक्री एजेंटों, कलाकारों और प्रिंट बिज़नेस वाली 24 घंटे की सामान्य भीड़ मौजूद थी। ढेर सारी हँसी थी, गिलासों की खनखनाहट थी और दिन के रोमांचक कारनामों की डींगें हाँकी जा रही थीं। मल्दून ने कुछ लोगों से हाथ मिलाया और कुछ की पीठ पर धौल मारी। न जाने कहाँ से

उनकी सबसे अच्छी बिटर का एक पिंट मेरे हाथ में आ गया और हम हँसी-मज़ाक़ में शामिल हो गए।

सुनिश्चित करें कि आपके श्रोता, चाहे यह एक व्यक्ति हो या 1,000 व्यक्ति हों, जानते हों कि वे आपकी बात क्यों सुन रहे हैं।

मल्दून ने खिड़की के पास की एक ख़ाली टेबल की ओर सिर हिलाया। मैं आगे-आगे गया और एक कुर्सी खींची। "ठीक है। अब फ़ीडबैक का समय है।" वे मेरे सामने बैठ गए; उनके हाथ में क्लेरेट का गिलास था। "तुमने किस चीज़ पर ग़ौर किया? तुमने क्या देखा?" यह उनके प्रश्न के बजाय किसी गीत के बोल ज़्यादा लग रहे थे।

"बहुत कुछ।" कहाँ से शुरू करूँ? "आपने शुरू से ही उनका ध्यान जकड़ लिया था।"

मल्दून ने अपनी असाधारण भूरी भौंहें उठाईं और मुस्कराए।

"जब आपने कवर फाड़ा और कहा, 'जो भी इसके लिए 7,500 पाउंड ख़र्च करता है, वह बहुत बड़ा पागल है,' तो वे आप पर से नज़रें नहीं हटा पा रहे थे। आपने वाक़ई उनका ध्यान जकड़ लिया था।"

"बेहतरीन।" उन्होंने क्लेरेट की चुस्की लेते हुए कहा।

"आपकी मुद्दे की बात भी वहीं ऊपर थी: 'सबसे शक्तिशाली और सस्ता वाहन, जो यह देश आपको चालीस लाख उत्सुक और उपभोक्ता महिलाओं तक आपका संदेश पहुँचाने के लिए दे सकता है।'"

"शाबाश। तुम्हें स्वर्णिम नियम याद था: *पॉइंट नहीं, तो प्रस्तुति नहीं।* श्रोताओं को इससे ज़्यादा कोई चीज़ परेशान नहीं करती, जितना यह न जानना कि वे वहाँ क्या कर रहे हैं। आपके पॉइंट या मुद्दे की बात में ऐसा कारण और परिणाम शामिल होना चाहिए, जिससे वे संबंध जोड़ सकें। *एक्स* करेंगे, तो यह मनचाहा परिणाम मिलेगा। इसे नहीं करेंगे, तो वाय मिलेगा। पॉइंट या मुद्दे की बात तर्क को जकड़ लेती है। इसका मतलब है कि आपकी प्रस्तुति में समझदारी है। फिर आपको मुद्दे की बात को साबित भर करना होता है।

"श्रोताओं को किसी चीज़ का विश्वास दिलाने से पहले आपको उनके ध्यान को जकड़ना होता है। अगर आप उनके ध्यान को जकड़ लेते हैं, तो आप उनकी रुचि को जकड़ लेते हैं। एक बार जब आप उनकी रुचि पा लेते हैं, तो आप उनकी कल्पना को सुलगा सकते हैं। उनका दिल निश्चित रूप से अनुसरण करेगा।" उन्होंने वेट्रेस की ओर देखा और सिर हिलाया। "वेट्रेस का ध्यान खींच लो, तो भोजन भी निश्चित रूप से अनुसरण करेगा।"

सीख कबाब

मैंने फ़िश-एंड-चिप्स का ऑर्डर दिया। मल्दून ने "एस्पेटाडा" नामक व्यंजन चुना। मेन्यू में कहा गया था कि यह "एक आम पुर्तगाली डिश थी, जिसे लहसुन और नमक मलकर बीफ़ के टुकड़ों से बनाया जाता है, फिर भूना जाता है और एक सींखचे पर परोसा

जाता है, जो स्टैंड में हुक से टँगा होता है।" यह दरअसल सींख कबाब का ही नायाब नाम था।

"निको, 80 प्रतिशत मौक़ों पर लोगों को अंदाज़ा ही नहीं होता है कि वे कोई चीज़ क्यों करते हैं। वे अपने निर्णय भावनाओं के आधार पर लेते हैं - जो उनका दिल कल्पना करता है कि वे चाहते हैं - हालाँकि वे सोचते हैं कि वे तार्किक हैं। एक बार जब आप अपने शब्दों के साथ किसी की कल्पना के भीतर दाख़िल हो जाते हैं, तो आप एक प्रतिक्रिया उत्पन्न कर देते हैं, जो चित्र, ध्वनियाँ, भावनाएँ, गंध और स्वाद उत्पन्न करती है। एक इंद्रियगत प्रतिक्रिया, जो चीज़ों को सजीव और वास्तविक बना देती है।"

उन्होंने खिड़की के बाहर सड़क की ओर इशारा किया। "ट्यूब स्टेशन की ओर ले जाने वाला वह रास्ता देखते हो? वहाँ एक अंधा भिखारी बैठता था। अब वह नहीं बैठता है, क्योंकि उन्होंने इस इलाक़े को साफ़ कर दिया है। बूढ़े आदमी की गोद में एक साइन था, जिस पर बस तीन शब्द लिखे थे: 'मैं अंधा हूँ।' राहगीर उसके कटोरे में समय-समय पर चिल्लर डाल देते थे, लेकिन कमाई कम थी। फिर अप्रैल की उजली सुबह ऑफ़िस के एक जूनियर विज्ञापनकर्मी ने पूछा कि क्या वह उस आदमी के साइन में कुछ शब्द जोड़ सकता है। अंधे आदमी ने हाँ कह दिया। उसने उस युवक की आवाज़ से पहचान लिया कि वह अक्सर कुछ सिक्के डालता था और उसे ख़ुशक़िस्मती की दुआ देता था। विज्ञापनकर्मी ने साइन के पीछे पाँच शब्द लिख दिए और उसे वापस अंधे आदमी की गोद में रख दिया। दिन के अंत में विज्ञापनकर्मी ने रुककर देखा कि हालात कैसे थे। अंधे आदमी ने कहा कि उसे अपने कानों पर यक़ीन नहीं हुआ, क्योंकि सिक्के खनाखन गिर रहे थे। उसने पूछा, 'आपने मेरे साइन पर क्या लिखा था?' उसने पूछा। 'ज़्यादा नहीं। मैंने तो बस चार शब्द जोड़े थे,' विज्ञापनकर्मी ने जवाब दिया। 'चार शब्दों ने इतना ज़्यादा फ़र्क़ कर दिया?' 'कल्पना को सुलगाने वाले चार शब्द इतना फ़र्क़ डाल सकते हैं।' भिखारी ने ज़ोर दिया कि वह युवक बताए कि उसने साइन पर क्या लिखा था।"

मल्दून ने क्लेरेट की लंबी, धीमी चुस्की ली। "ठीक है। वह भोजन कहाँ है?"

"तो? तो फिर उसने क्या कहा?"

"किसने क्या कहा?"

"साइन पर क्या लिखा था?"

"ओह वह। मैंने तुम्हारी रुचि जकड़ ली, है ना? अपनी छोटी कहानी से।"

मैं हँस दिया।

वेट्रेस भोजन का संतुलन बनाती हुई आ गई। फ़िश-एंड-चिप्स सुनहरे और कुरकुरे थे। एस्पेटाडाज़ मैश और प्याज के साथ आए - पब भोजन की शैली।

मल्दून ने लिनेन का नैपकिन खोला और उसका एक कोना अपने कॉलर में डाल लिया। "ठीक है। तो अब खाओ।"

"साइन, फ़्रैंक?"

"ओह वह। उस पर लिखा था, 'यह वसंत है। और मैं अंधा हूँ।'"

“हा! चतुराई। इससे लोगों ने रुककर सोचा होगा - कल्पना करें कि भिखारी बनना कैसा होगा,” मैंने कहा। “इसने कुछ दिलों को जकड़ लिया।”

“बिलकुल। और ज़्यादा मुद्दे की बात यह है कि इसने पर्सों को भी जकड़ लिया।” मल्दून ने अपनी अँगुलियाँ नैपकिन पर पोंछीं और क्लेरेट की चुस्कियाँ लीं। “चंद जकड़ने वाले भावनात्मक शब्द ही सारे बेहतरीन संवाद का सार हैं। उन्हें चार हॉट बटन को छूना चाहिए।” चार हॉट बटन बताते वक़्त उन्होंने अपनी अँगुली टेबल पर बजाई। “ध्यान, रुचि, इच्छा और क्रिया।”

“एक अच्छी प्रस्तुति इस सीख कबाब जैसी होती है। यह एक तेज़ पिच होती है, जिसमें एक हुक, एक पॉइंट, थोड़ा स्टीक और थोड़ा सिज़ल होता है। प्रस्तुति से मेरा मतलब एक ऐसी चीज़ है, जिसमें आप दूसरों को कोई काम करने के लिए राज़ी करते हैं।” उन्होंने अपना काँटा उठाया। “हुक किसी टेलीविज़न हेडलाइन की तरह उनका ध्यान खींचता है। यह आपका *ए* है।” उन्होंने अपना काँटा कबाब के धातु के हुक पर टकराया।

“ध्यान।”

“पॉइंट उन्हें बताता है कि उन्हें रुचि क्यों लेनी चाहिए। इसमें उनके लिए क्या है? यह आपका *अ* है।” क्लिक। “अभिरुचि के लिए।”

“स्टीक,” उन्होंने आगे कहा, “तार्किक बात है - आपके पॉइंट के समर्थन में तथ्य और आँकड़े, ताकि आपकी बात दमदार लगे। सिज़ल मज़ेदार चीज़ है, भावनात्मक, यादगार, संतुष्टिदायक हिस्सा जो उनकी तर्कशक्ति और कल्पना को मिश्रित कर देता है और उनकी इच्छा को सुलगा देता है। यह *इ* है।” एक और क्लिक।

सीख कबाब की विधि

सीख कबाब में बस चार तत्व होते हैं: हुक, पॉइंट, थोड़ा सा स्टीक, और थोड़ा सा सिज़ल।

हुक। शुरुआत से ही अपने श्रोताओं का ध्यान जकड़ने वाली कोई चीज़। मल्दून नाटकीय हुक के आदी थे, जैसे लिफ़ाफ़ों को फ़र्श पर बिखेरना (देखें पृष्ठ **18-19**) और पत्रिका के पीछे के कवर को फाड़ देना और *पागल* जैसे शब्द का इस्तेमाल करना। लेकिन आप शारीरिक हुक का इस्तेमाल कर सकते हैं, जैसे आँखों पर पट्टी बाँधकर यह प्रदर्शित कर सकते हैं कि कोई संगठन अपनी राह भटक गया है या बजट की सीमा दर्शाने के लिए यह नाटक कर सकते हैं कि आप अपने हाथ तीस सेकंड तक अपनी जेब से बाहर नहीं निकाल सकते। शुरुआत करने का एक और मोहक तरीक़ा किसी उत्तेजक कथन, किसी आश्चर्यजनक आँकड़े या सदमा पहुँचाने वाली सुर्ख़ी का इस्तेमाल करना है।

पॉइंट। आपका अकेला संक्षिप्त संदेश सकारात्मक आवाज़ में बताया गया। *"जो लोग आज आगे निकलते हैं, वे वही हैं, जो..."*, न कि *"जो लोग आगे नहीं निकल पाते हैं, वे वे हैं, जो यह नहीं करते हैं..."* पॉइंट या मुद्दे को हर चीज़ से गुज़रना चाहिए, क्योंकि आपकी पूरी प्रस्तुति उसी को साबित करती है। यह सुनिश्चित करें कि आपकी प्रस्तुति तीन प्रश्नों का जवाब देती हो, "तो क्या?" "किसे परवाह है?" और "इसमें मेरे लिए क्या है?"

स्टीक के तीन टुकड़े और थोड़ा सा सिज़ल। इस संर्दभ में, स्टीक वह कठोर डाटा है, जिसके आधार पर आपके श्रोता निर्णय लेंगे: लागत, बाज़ार की अवस्था, प्रतिस्पर्धा, टाइमिंग, समर्थन, बिक्री, जो भी आगे बढ़ने का निर्णय लेने के लिए प्रासंगिक हो। तीन मुख्य बिंदुओं पर डटे रहें। सिज़ल कोई सामान (छाता, कैप, गोल्फ़ क्लब) हो सकता है, कोई व्यवहार, मनोरंजक क़िस्सा हो सकता है (लेकिन चुटकुलों से बचें, क्योंकि अगर हर व्यक्ति मज़ाक़ नहीं समझ पाता है, तो आप अपने श्रोताओं को विभाजित कर देंगे), या श्रोताओं की संलग्नता (किसी से कहें कि वह कोई शब्द या संख्या याद रखे - या भूल जाए - या कोई ऐसी चीज़ जिसकी बदौलत उनमें से एक या सभी कुछ करें या कहें।) मल्दून ने सिज़ल के लिए नाटकीय डिलिवरी पर भरोसा किया था। वे कुछ पलों तक रुक जाते थे और अपनी साँस रोक लेते थे। उनकी गतिविधियाँ सटीक थीं और वे अपने श्रोताओं से आँखों का बहुत संपर्क बनाते थे।

अंत में, पॉइंट को दोबारा बताएँ। आप आज़माए हुए "इस कहानी का सबक़ यह है कि..." पर हमशा भरोसा कर सकते हैं।

किसी ऐसी चीज़ से समापन करें, जिसमें श्रोताओं की सहभागिता की आवश्यकता हो और कर्म के प्रति आह्वान हो।
अपने श्रोताओं को एक ठोस क़दम के साथ छोड़ों, जो उन्हें "इसे वास्तविक बनाने" के लिए उठाना है। उनसे कोई मुख्य वाक्य लिखने को कहें या उन्हें टी बैग दें आरै उनसे बाद में चाय पीते समय सामग्री की समीक्षा करने को कहें - कोई भी चीज़ जिससे वे थोड़ा कर्म करें।

वे आगे की ओर झुके और कबाब को सूँघा। फिर वे टिककर बैठ गए। "और अगर पूरी चीज़ अच्छी दिखती है और उसमें से अच्छी ख़ुशबू आती है, तो अपनी आस्तीनें चढ़ाएँ और..." क्लिक, क्लिक। "अब *क* यानि कर्म का समय है। चलो खाते हैं।"

आई-कोला

म कुछ मिनट तक संतुष्ट ख़ामोशी में खाते रहे। फिर मल्दून ने अपना मुँह पोंछा, पानी पिया और कहा, "वैसे यह 'आई-कोला' है।"

मैंने सिर हिलाया। मुझे ज़रा भी अंदाज़ा नहीं था कि वे किस बारे में बोल रहे थे, लेकिन मैं जानता था कि वे मेरे सामने सब कुछ स्पष्ट कर देंगे, इसलिए मैं ख़ामोश रहा।

"मैंने तुम्हें पहले बताया था कि एक बेहतरीन प्रस्तुति किस तरह सींख कबाब जैसी होती है। लेकिन सींख कबाब उन तीन तकनीकों में से बस एक है, जिनसे आप लोगों से अपने विचारों पर काम करा सकते हैं। दरअसल, जब मैं कहता हूँ, 'एक बेहतरीन प्रस्तुति सींख कबाब जैसी होती है,' तो मैं दरअसल एक दूसरी तकनीक का इस्तेमाल कर रहा हूँ। उस तकनीक को मैं आई-कोला कहता हूँ। यानी *'एक तरह से*... जैसी।' उदाहरण चाहिए? जैसे, 'हमारा नया मॉनीटरिंग सिस्टम एक तरह से पाम ट्री जैसा है। यह हमें... करने देता है।' या 'मार्था ट्रैफ़िक जाम से एक तरह से उसी तरह निबटती है, जैसे कि मांस काटने वाला चाकू मांस से निबटता है।' यह किसी जटिल विचार की सरल तसवीर दिखाने का तरीक़ा है। कई पन्नों के आँकड़ों के बजाय सींख कबाब की तसवीर को याद रखना बहुत ज़्यादा आसान है। याद रखो, निको, तथ्य और आँकड़े तेज़ी से ग़ायब हो जाते हैं, लेकिन चित्र या कहानी हमेशा याद रहती है।"

"जैसे आज," मैंने प्रतिक्रिया की, "जब आपने कहा, *'वुमैन* पत्रिका एक तरह से कॉवेन्ट गार्डन मार्केट जैसी है।' रंगीन। नई। सजीव।"

"आपको लोगों की कल्पना को जकड़ने के लिए अपनी कल्पना का इस्तेमाल करना होता है।"

मेरे दिमाग़ में आया कि अगर मुझे मल्दून की तुलना करनी हो, तो मैं उन्हें "एक तरह के क्रिसमस ट्री जैसा" कहूँगा। चमकदार, चमचमाता हुआ, आरामदेह और आश्चर्यों से भरपूर।

सक्रिय आई-कोला

मेरे एक ग्राहक ने आईटी इंजीनियरों और सेल्सपीपुल के अपने स्टाफ़ को निर्देश दिया कि वे उनके नए प्रोसेसिंग सिस्टम को हर अवसर पर "प्रचारित" करें। मुश्किल यह थी कि कोई भी नए सिस्टम के लाभ सरल शब्दों में नहीं बता पा रहा था। निश्चित रूप से, दस मिनट का समय होने पर वे सभी बता सकते थे कि सिस्टम कैसे काम करता था और आप पर तकनीकी शब्दावली की बमबारी कर सकते थे, लेकिन कोई भी - कंपनी का प्रेसिडेंट भी - इसे "सामान्य" भाषा में नहीं बता सकता था। समस्या को सुलझाने के लिए हमने यहाँ मल्दून की आई-कोला तकनीक को लागू किया और दिन के अंत तक हम सॉफ़्टवेयर के इस वर्णन पर सहमत हो गए: "जीएक्स2 (वास्तविक नाम नहीं) एक तरह से काँच की तलहटी वाली नाव में अपने ग्राहकों के साथ बैठने जैसा है। आप दोनों ही एक साथ देख सकते हैं कि सिस्टम में क्या हो रहा है।"

एक और ग्राहक, एक बड़ी आर्किटेक्चर फ़र्म, आर्किटेक्टों और कंपनी के प्रशासकों के बीच के मतभेद से परेशान थी। उनमें सहयोग का अभाव था, क्योंकि कई आर्किटेक्ट प्रशासकों को सिर दर्द मान रहे थे और प्रशासक आर्किटेक्टों को असहयोगी मान रहे थे।

आई-कोला लोगों को एक जटिल विचार का एक सरल, याद ताज़ा करने वाला, चित्र प्रदान करता है।

हमने उनके मतभेद पर आई-कोला तकनीक लागू की और यह उपमा दी: "आर्किटेक (उनका असली नाम नहीं) एक तरह से आर्ट गैलरी जैसी है। प्रशासन यह सुनिश्चित करता है कि गैलरी समय पर खुले, सुचारू रूप से चले और इसके बिल चुक जाएँ। आर्किटेक्ट वे बेहतरीन चित्रकार हैं, जिन्हें देखने हर कोई आता है।"

सभी आई-कोला कथन "यह एक तरह से... जैसा है" का रूप नहीं लेते हैं। जब व्यापार के घाटे को समझाने को कहा गया, तो वॉरेन बफ़े ने कहा था, "हमारा देश एक विशाल खेत वाले अमीर परिवार जैसा व्यवहार कर रहा है। हम जो पैदा करते हैं, उससे 4 प्रतिशत ज़्यादा का उपभोग कर रहे हैं - जो व्यापार का घाटा है। इसकी भरपाई करने के लिए हम हर दिन खेत के टुकड़े भी बेच रहे हैं और जिस पर हमारा मालिकाना हक़ है, उस पर कर्ज़ भी बढ़ा रहे हैं।" कमाल की बात। उन्होंने एक जटिल विषय को इस तरह से स्पष्ट कर दिया था कि दस साल का बच्चा भी समझ सकता था।

आई-कोला के इस्तेमाल से जटिल विचार भी सरल, रोचक और यादगार बन जाते हैं। यह समस्याएँ सुलझाने, विचारमंथन करने, विश्वास दिलाने, प्रोत्साहित करने, सिखाने और व्यक्तियों तथा संबंधों पर पकड़ पाने के लिए बेहतरीन होती है। आई-कोला को बताने में तीन से तीस सेकंड का समय लगता है।

अभ्यास

तितली की तरह उड़ें।
मधुमक्खी की तरह डंक मारें।

1964 में मुहम्मद अली (तब कैसियस क्ले) ने बॉक्सिंग जगत में सनसनी फैला दी, जब उन्होंने हैवीवेट चैंपियन सॉनी लिस्टन को "बिग अगली बियर" क़रार दिया और घोषणा की कि वे ख़ुद "तितली की तरह उड़ेंगे और मधुमक्खी की तरह डंक मारेंगे।" उनके उत्तेजक शब्द उपमा और रूपक के अच्छे उदाहरण हैं। उपमा वह तरीक़ा है जिसे किसी चीज़ की दूसरे से तुलना *जैसा* या *इस तरह का* शब्दों का इस्तेमाल करते हुए की जाती है। "शिपिंग वालों से बात करना वैसा ही है, जैसे ईंट की दीवार से बात करना" और "वह रिसेप्शनिस्ट ककड़ी जितनी ठंडी है" दोनों ही उपमाएँ हैं। रूपक लगभग यही चीज़ है, सिवाय इसके कि यह तुलना करने के लिए *जैसे* शब्द का इस्तेमाल नहीं करता है। "हम एक शक्तिशाली नदी हैं, जो अपना ख़ुद का मार्ग बना रही है" एक रूपक है, जैसा कि यह है "अगर आप गर्मी बर्दाश्त नहीं कर सकते, तो किचन से बाहर निकल जाएँ।"

सादगी के लिए मल्दून ने उपमाओं और रूपकों को इकट्ठे मिलाकर उन्हें आई-कोला नाम दिया। एक बार जब आपको इसकी आदत पड़ जाए, तो आप “यह एक तरह से...” को छोड़ भी सकते हैं। आई-कोला तो बस आपको शुरू कराने की एक विधि मात्र है।

उपमाएँ

उदाहरण : मेरा बचत ख़ाता किसी अथाह गड्ढे जैसा है। ये उड़ान नियंत्रण तो किसी कच्चे सॉसेज जैसे हैं। यह एयर कंडीशनर तो ऐसी आवाज़ करता है, जैसे कोई पनडुब्बी में लकड़ी चीर रहा हो।

आपकी बारी :

मैं कोल्ड कॉल्स इस तरह करता हूँ, जैसे.....

मेरा ऑफ़िस ऐसा है, जैसे.....

रूपक

उदाहरण : वहाँ जाओ और उनके मोजों में हवा भर दो। मेरा ऑफ़िस शेर की गुफा है। ये नए इंटर्न ऊपर की तरफ़ तैर रहे हैं।

आपकी बारी :

नाराज़ होने पर मेरा बॉस ..... होता है।

गर्म सूर्य..... है, जो मेरे चेहरे को झुलसा देता है।

वाक्य रूपक

उदाहरण:

पहला क़दम: एक संज्ञा (व्यक्ति, स्थान या वस्तु) चुनें। मिसाल के तौर पर, कार।

दूसरा क़दम। इससे तुलना करने के लिए एक दूसरी संज्ञा चुनें। इस उदाहरण में हम रथ का इस्तेमाल करते हैं।

तीसरा क़दम। दोनों संज्ञाओं का इस्तेमाल एक वाक्य में करें: मेरी कार एक रथ है, जो मेरे आदेश पर चलती है।

आपकी बारी :

पहला कदम। संज्ञा: .....

दूसरा कदम। इसकी तुलना करने वाली दूसरी संज्ञा .....

तीसरा कदम। वाक्य: .....

आइए, इस सरल तरीक़े के इस्तेमाल को देखते हैं। कुछ समय पहले मुझसे कहा गया कि मैं बाज़ार में नए सॉफ़्टवेयर सिस्टम उतारने वाली कंपनी के लिए मुख्य उद्बोधन दूँ। मैंने गति लाने के लिए एक टेलीफ़ोन ब्रीफ़िंग की व्यवस्था की। दस मिनट बाद मीटिंग के आयोजक को अहसास हो गया कि हालाँकि उसने हर एक को यह बता दिया था कि एक नया सिस्टम आ रहा था, लेकिन उसके पास लोकार्पण की कोई विषयवस्तु नहीं थी।

"ठीक है," मैंने कहा। "चलिए, कुछ आज़माते हैं। मैं चाहता हूँ कि मैं जो वाक्यांश कहने जा रहा हूँ, उसे पूरा करने के लिए आप अपने दिमाग़ में आने वाली पहली चीज़ बता दें। मुझे परवाह नहीं है कि यह क्या है, लेकिन यह बिलकुल पहली चीज़ होनी चाहिए। तैयार हैं?"

"हाँ।"

"नया सॉफ़्टवेयर सिस्टम एक तरह से...?"

लाइन के दूसरे छोर पर संक्षिप्त ठहराव था, फिर, "मैं नहीं जानता कि यह कहाँ से आया, लेकिन पहली चीज़ जो मैंने देखी, वह एक ट्रेन थी।"

"बेहतरीन," मैंने कहा। "मुझे ट्रेन के बारे में बताएँ।"

"यह लंबे समय से ग़लत दिशा में जा रही थी।"

"और क्या?"

"हमने ट्रेन को रोकने और दूसरी दिशा में ले जाने में कामयाबी पाई। अब हम जानते हैं कि नियंत्रण कहाँ हैं और हम ट्रेन को सही पटरी पर ले आए हैं।" वे उत्साहित हो गए थे। "हम हर एक को इस ट्रेन में लाने के लिए तैयार हैं और उन्हें दिखाने वाले हैं कि कहाँ बैठें और फिर सही दिशा में चलें।"

"बेहतरीन," मैंने कहा। "आप मीटिंग में 'सभी अंदर' विषयवस्तु का इस्तेमाल करने के बारे में क्या महसूस करेंगे?"

यह एक सरल वाक्यांश है, लेकिन इतना अच्छा है कि हर एक को उसी तरह से सोचने के लिए प्रेरित करे।

वित्तीय नियोजकों की एक वर्कशॉप में मैंने प्रतिभागियों से कहा कि वे इस वाक्यांश को पूरा करने के लिए दिमाग़ में आने वाली पहली चीज़ लिख दें, "मैं एक तरह से... जैसा हूँ।" विचार उन्हें यह दिखाना था कि वे कितनी आसानी से स्पष्ट यादगार तसवीर सोच सकते हैं। मैंने उनसे कहा कि वे दिमाग़ में आने वाली कोई भी चीज़ चुन लें - बाज, गाजर, शर्मेन टैंक - इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता था। आम तौर पर आपके दिमाग़ में आने वाली पहली चीज़ सबसे अच्छी होती है, क्योंकि यह "सृजनात्मक आंतरिक शिशु" से आती है। एक बार जब वह आंतरिक सृजनात्मक शक्ति दोबारा जाग्रत हो जाती है, तो भविष्य में तसवीरें सोचना ज़्यादा आसान हो जाएगा।

इसके बाद प्रतिभागियों को तुलना का विस्तार करने के लिए दो मिनट का समय दिया गया। उनसे कहा गया कि जो भी दिमाग़ में आए, उसे लिख दें। परिणाम देखकर प्रतिभागी हैरान और ख़ुश थे।

एक महिला ने कहा, “मुझे ज़रा भी अंदाज़ा नहीं था कि यह कहाँ से आया। मैंने लिखा कि मैं एक तरह से रूबिक्स क्यूब जैसी हूँ।” अपने लिखे हुए पन्ने को उठाकर उसने पढ़ा, “मैं कुछ लोगों के लिए पहेली हूँ, लेकिन अगर आपको तरीक़ा मालूम है, तो मुझे सुलझाना आसान है। मैं रंगीन हूँ और मेरे व्यक्तित्व के कई पहलू हैं।”

इसके बाद एक आदमी बोला। “मैं समुद्र जैसा हूँ,” वह मुस्कराया। “मैं शक्तिशाली और गहरा हूँ। मैं प्रचंड या शांत हो सकता हूँ। मैं लोगों को ऊपर उठा सकता हूँ और उन्हें उनकी मंज़िल तक पहुँचा सकता हूँ।”

अभ्यास

व्यक्तिगत आई-कोला

आपके व्यक्तिगत जीवन के नीचे दिए पहलुओं का सबसे अच्छा प्रतिनिधित्व करने के लिए किसी चीज़ की छवि बनाएँ, जैसा वित्तीय नियोजकों की कार्यशाला में लोगों ने किया था। इससे आपको अपनी रोज़मर्रा की बातचीत में आई-कोला को शामिल करने की आदत पड़ जाएगी और सृजनात्मक पहलू भी प्रकट होगा, जो हमेशा आपके दिमाग़ की सतह के नीचे मँडरा रहा है।

1. मैं एक तरह से ..... जैसा हूँ, क्योंकि.....।
2. मेरा सबसे अच्छा मित्र एक तरह से ..... जैसा है, क्योंकि.....।
3. मेरी नौकरी/स्कूल एक तरह से ..... जैसा है, क्योंकि.....

इसके बाद एक महिला ने कहा, “मैं किसी फूल जैसी हूँ।” मैंने पूछा, “किस तरह का फूल?” “किसी भी तरह का,” उसने कहा। मैंने सोचा, पर्याप्त अच्छी तसवीर नहीं है। क्यों नहीं? क्योंकि मैं उसके फूल का चित्र अपने दिमाग़ में नहीं देख पाया। मैं रूबिक्स क्यूब और समुद्र का चित्र तो बना सकता था, लेकिन उस महिला की तसवीर पर्याप्त स्पष्ट नहीं थी। आई-कोला के कारगर होने के लिए सामने वाले को भी वही तसवीर *देखने* में सक्षम होना चाहिए, जो बोलने वाला बना रहा है। इस महिला के मामले में हो सकता है कि वह गुलाब की तसवीर बना रही हो और मैं सूर्यमुखी देख रहा होऊँ।

एक चित्र का मूल्य एक हज़ार शब्दों के बराबर है

हाल में मैं न्यू यॉर्क में द *अर्ली शो* के ग्रीन रूम में नजीबा से मिला। शो नौकरी के इंटरव्यू में अव्वल आने पर एक वृत्तखंड बना रहा था और इसने दर्शकों को नियुक्त किया था, जिन्हें इस योग्यता में मदद की ज़रूरत थी। शो के दस महीने पहले, बेरोज़गार अकाउंट्स रिसीवेबल विशेषज्ञ नजीबा ने 329 बायोडाटा भेजे थे और 74 इंटरव्यू में गई थीं, जिनमें से एक में भी उन्हें नौकरी नहीं मिली थी। मैंने उनसे इस बारे में बात की कि वे ख़ुद को किस तरह से पेश करती थीं। मैंने सुझाव दिया कि वे एक व्यक्तिगत आई-कोला के बारे में सोचें, ताकि यह रेखांकित कर सकें कि उनके पास संभावित नियोक्ताओं को देने के लिए क्या था। 75 वें इंटरव्यू में, उनके विस्तृत बायोडाटा में बताई गई तमाम योग्यताओं के साथ उन्होंने कहा, "मैं एक तरह से पिट बुल जैसी हूँ। मैं सतर्क, वफ़ादार और संरक्षणात्मक हूँ।" उन्हें नौकरी मिल गई। शायद यह बस क़िस्मत थी, लेकिन शायद नौकरी इसलिए मिली, क्योंकि नजीबा ने इंटरव्यू लेने वाले के दिमाग़ में एक अटल सकारात्मक तसवीर डाल दी।

कहानी बताएँ

कहानियाँ मानव हृदय के लिए वैसी ही होती हैं, जैसा कि भोजन शरीर के लिए होता है। विज्ञापन देने वाले उन्हें चमकाते हैं, प्रचार करने वाले उन्हें फैलाते हैं, वकील उन्हें मोड़ते हैं और धर्म उन्हें उन्नत करते हैं। हम उन्हें पर्दे पर प्रकट होते देखते हैं, पुस्तकों में पढ़ते हैं और जब हमें कोई तैयार कहानी नहीं मिलती है, तो हम उसे बना भी देते हैं। और कोई हैरानी नहीं। हम जन्मजात कहानीकार हैं; यह योग्यता हमारे ख़ून में है। हम कहानी बताने की बुनियादी बातें उसी समय सीख जाते हैं, जब हम बोलना सीखते हैं। पाँच साल की उम्र तक हम चालाकी करने, चापलूसी करने और अपनी मनचाही चीज़ पाने के लिए कहानियाँ बनाते हैं। लेकिन अधिकतर लोगों के लिए कहानी सुनाना वहीं ख़त्म हो जाता है। हम अब भी कहानियाँ बताते हैं, लेकिन उनका तंत्र वैसा नहीं होता है, जो दूसरे लोगों पर ज़्यादा प्रभाव डाले।

हममें से ऐसा कौन है, जिसे अच्छी कहानी सुनने से प्रेम नहीं है?

लेकिन कहानियों ने अति महत्त्वपूर्ण व्यक्तियों के जीवन और करियर में एक अत्यंत महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाई है। आपको क्या लगता है, विन्स्टन चर्चिल और जॉन लेनन में क्या समानता थी? या अब्राहम लिंकन और मार्टिन लूथर किंग जूनियर में? ईसा मसीह, गौतम बुद्धि और पैगंबर मुहम्मद की बात तो रहने ही दें! उन सभी ने अपने श्रोताओं का ध्यान खींचने, रुचि हासिल करने, इच्छा जाग्रत करने और कर्म में प्रवृत्त करने के लिए कहानियों का इस्तेमाल किया है।

लेकिन उन्होंने कभी किसी कहानी का इस्तेमाल अपने मुद्दे को जबरन प्रचारित करने के लिए नहीं किया। अगर आप अपने पॉइंट या मुद्दे को साबित कर देते हैं और इसे अपने श्रोताओं के दिलोदिमाग़ में पहुँचा देते हैं, तो प्रचार अपने आप हो जाता है।

आइए, मान लेते हैं कि आप एक नई सेवा शुरू कर रहे हैं, जिसके बारे में आप सोचते हैं कि आपका सेल्स स्टाफ़ उसे अपारंपरिक मानेगा, लेकिन जिसे आप भविष्यदृष्टा और संभावनापूर्ण मानते हैं। आप अपनी बात रखने के लिए अरस्तू की कहानी बता सकते हैं: "जब अरस्तू ने कहा था कि पृथ्वी गोल है, तो लोगों को लगा था कि उनका दिमाग़ चल गया है..."

या आप यथास्थिति को चुनौती देने, अवरोधों को तोड़ने और भविष्यदृष्टि रखने के बारे में अरस्तू की कहानी बता सकते हैं।

अगर क्रिस्टोफ़र कोलंबस, राइट बंधुओं या अंतरिक्ष यात्रियों ने अपने सपनों का अनुसरण नहीं किया होता, तो आज मानव जाति कहाँ होती? उनकी कहानियाँ नेतृत्व, टीमवर्क या साहस के बारे में आपका संदेश दे सकती हैं।

जब *द अप्रेंटिस* के प्रोड्यूसर मार्क बर्नेट ने अपने मिमित्रों को बताया कि वे नौकरी के इंटरव्यू पर एक टेलीविज़न शो बनाने वाले हैं, तो मिमित्रों ने कहा कि उनका दिमाग़ चल गया है। लेकिन बर्नेट को विश्वास था कि अपनी कहानी बताना संकल्प, नवाचार की योग्यताओं को तराशने और सीमाओं को धकेलने का तरीक़ा हो सकता है।

कहानी कैसे बताएँ: पायदान

एक अच्छी कहानी एक तरह से पत्थर के पायदानों पर पैर रखते हुए तेज़ बहती धारा के पार रास्ता तय करने जैसी होती है। धारा समस्या है और पत्थर समाधान का मार्ग हैं। आम तौर पर तीन पत्थर पर्याप्त होते हैं। आप प्रस्तुति को एक किनारे पर शुरू करते हैं, धारा के पार रास्ता तय करते हुए अलग-अलग पत्थरों पर पैर रखते हैं और विपरीत किनारे पर पहुँचकर प्रस्तुति को ख़त्म कर देते हैं।

शुरुआत में, नदी के किनारे खड़े होकर आप कहानी तैयार करते हैं और पॉइंट या मुद्दे बताते हैं। यहीं पर आप पात्र परिचय (कौन) देते हैं, जगह बताते हैं (कहाँ) और समय बताते हैं (कब)। पहले पत्थर पर क़दम रखते हुए आप समस्या, दुविधा या स्थिति को समझाते हैं। तेज़ बहती धारा के बीच में दूसरे पत्थर पर जाते हुए आप समस्या को सुलझाने के एक-दो असफल प्रयासों का वर्णन करते हैं और फिर अंत में तीसरे पत्थर पर छलाँग लगाते हुए सफल समाधान प्रकट कर देते हैं। जब आप दूर वाले किनारे पर क़दम रखते हैं, तो आप भावनात्मक समापन कर देते हैं और अपने पॉइंट या मुद्दे को दोहराते हैं। जब आप भविष्य की ओर संकेत करते हैं, तो आप अपने श्रोताओं को आमंत्रित कर सकते हैं कि वे अपनी कल्पना उसी स्थिति में करें और उन्होंने आपकी कहानी से जो सीखा है, उसका इस्तेमाल समस्या सुलझाने के लिए करें। अपने श्रोताओं को यह चित्र देखने के लिए प्रेरित करें कि

सुनी हुई बात लागू कैसे करें: “बस कल्पना करें...” “भविष्य में अपनी तसवीर देखें, जब...” “अगली बार जब आपका सामना... से हो।”

कई वक्ता बोलते समय एक पत्थर से दूसरे पत्थर पर शारीरिक तौर से जाना पसंद करेंगे। वे अपने बग़ल में या सामने ज़मीन पर पत्थरों का चित्र देखते हैं और कहानी के किसी नए हिस्से पर पहुँचते वक़्त उचित पत्थर पर क़दम रखते हैं। इस विधि को “एनालॉग मार्किंग” कहा जाता है और यह उस जानकारी को श्रोताओं के दिमाग़ में मंच की उस ख़ास जगह से जोड़ देती है। यदि वक्ता पिछले किनारे या पहले पार किए गए किसी पत्थर के बारे में बात करना चाहता है, तो वह दोबारा उसी काल्पनिक स्थान पर जाकर खड़ा हो जाएगा, ताकि श्रोता वक्ता के साथ वहाँ रहें और पहले सुनी बातों को याद कर लें।

मेरी बात का उदाहरण देखें; यह कहानी मेरे ख़ुद के अनुभव से ली गई है। मैं अपने एक मूल विश्वास को व्यक्त करने के लिए इसका इस्तेमाल करता हूँ: “असफलता जैसी कोई चीज़ नहीं होती; सिर्फ़ फ़ीडबैक है।”

(किनारे पर) मैं कैनाडाई देहात में एक बेहतरीन नज़ारे वाली जगह पर रहता हूँ। मेरा पड़ोसी घोड़े पालता है। वीकएंड पर जब लोग शहर से देहात के नज़ारों का आनंद लेने आते हैं, तो वे रुकते हैं और फ़ेंस के पार से घोड़ों को खिलाते हैं और फ़ोटो खींचते हैं।

(पहले पत्थर पर) मेरे पड़ोसी ने शनिवार की एक सुबह मुझसे कहा। “वे मुझे पगलाए दे रहे हैं।” मुझे इसमें दिक्क़त नहीं है कि लोग फ़ोटो लेने के लिए रुकते हैं, लेकिन उन्हें घोड़ों को खिलाना छोड़ देना चाहिए। वे घोड़ों को हॉट डॉग, हैमबर्गर और बचे हुए पिज़्ज़ा देने की कोशिश करते हैं। घोड़े शाकाहारी होते हैं! वे बस उसे सूँघते हैं और वहीं गिरा देते हैं। सोमवार की सुबह मुझे सारा कचरा साफ़ करना पड़ता है, वरना मक्खी और चूहे और कुत्ते आ जाएँगे।

(धारा के बीच में दूसरे पत्थर पर) “इसलिए मैंने एक तख़्ती लगा दी, घोड़ों को कुछ न खिलाएँ, लेकिन इससे समस्या और बदतर हो गई।”

“मुझे हैरानी नहीं है,” मैंने कहा, “अब वे सारे लोग, जिन्होंने कभी इस बारे में सोचा भी नहीं था कि घोड़ों को खिलाएँ, वे अब आपकी तख़्ती देखते हैं और उन्हें यह विचार मिलता है, ‘ओह, चलो घोड़ों को कुछ खिलाते हैं।’”

“मैंने सोचा कि ऐसा इसलिए था, क्योंकि तख्ती का संदेश थोड़ा सख़्त था। इसलिए मैंने इसे बदलकर यह कर दिया, कृपया घोड़ों को कुछ न खिलाएँ, लेकिन इससे स्थिति और बिगड़ गई।”

अभ्यास

नदी पार करना

किसी कहानी के तंत्र को स्पष्ट करना आपकी ख़ुद की कहानियों को तराशने में उपयोगी हो सकता है। सेव और गाजर की कहानी के बारे में निम्न बिंदुओं को भरें:

पॉइंट:.....
.....
कौन:.....
.....
कहाँ:.....
.....
कब:.....
.....
समस्या:.....
.....
पहली कोशिश:.....
.....
दूसरी कोशिश:.....
.....
समाधान:.....
.....
भविष्य की ओर देखना/कहानी का संदेश:.....
.....
.....

“ज़ाहिर है! शायद अब लोग यहाँ आकर सोचते हैं, “ओह कितना बेहतरीन विचार है, चलो रुकते हैं और नानी तथा बच्चों को घोड़ों को खिलाने देते हैं। यह आदमी विनम्र है - वह कहता है ‘कृपया’ - इसलिए वह बुरा नहीं मानेगा।”

(आख़िरी पत्थर पर छलाँग लगाते हुए) “निक,” मेरे पड़ोसी ने कहा, “आपको मेरी मदद करनी होगी! मुझे कुछ नहीं सूझ रहा है। मैं हार गया।”

मैंने काग़ज़ पर कुछ शब्द लिख दिए। “अपनी तख़्ती पर इसे लगा दें।”

मैंने गर्मी के अंत तक उसे दोबारा नहीं देखा। एक शाम उसका ट्रक मेरे अहाते में आया और मेरा पड़ोसी मुस्कराते हुए बाहर निकला।

“निक, तुम्हारी तख़्ती ने तो जादू कर दिया!”

अगर आप आज वहाँ जाएँ, तो आप ख़ुद वह तख़्ती देख सकते हैं। इस पर लिखा है, ‘हम सिर्फ़ सेवफल और गाजर खाते हैं।’

(दूर वाले किनारे पर जाना) आप किसी चीज़ में असफल तभी हो सकते हैं, जब आप फ़ीडबैक को ग्रहण करना और उस पर विचार करना बंद कर देते हैं। जानें कि आप

क्या चाहते हैं, योजना बनाएँ और क़दम उठाएँ। लेकिन आपके प्रयास कैसे जा रहे हैं, यह पता लगाने के लिए फ़ीडबैक का आग्रह करें। लचीले रहें और आप जो करते हैं, उसे बदलें, जब तक कि आपको वह न मिल जाए, जो आप चाहते हैं।

(भविष्य की ओर देखना) ज़रा कल्पना करें कि जब आप फ़ीडबैक को अपना मार्गदर्शक बना लेते हैं, तो आपको अपने जीवन में कितनी ज़्यादा सफलता मिल सकती है।

किसी कहानी के शीर्ष दस इम्तहान

आपकी कहानियों को कसी हुई और प्रासंगिक होना चाहिए। भटकावों या घुमावों के लिए कोई जगह नहीं है। नीचे दिए दस इम्तहानों पर अपनी कहानियों की जाँच करें और उनके प्रभाव को अधिकतम करने के लिए उनमें फ़ेरबदल करें।

अभ्यास

कहानी का समय

यह कुछ कहानियाँ बताने का समय है। शुरुआत में यह पता लगाएँ कि आप कौन सा प्रमुख पॉइंट या मुद्दा बताना चाहते हैं और आप अपने श्रोताओं को कौन सा संदेश देना चाहते हैं। एक बार जब आप अपने पॉइंट को जान जाते हैं, तो फिर आप अपने हुक पर विचार कर सकते हैं। आपका हुक कोई ऐसी चीज़ है, जो आपके श्रोताओं की रुचि जगाती है और उनके मन में यह जानने की इच्छा जगाता है कि आगे क्या होता है। सबसे अच्छे हुक कोई प्रश्न पूछते हैं (प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से), किसी पात्र का परिचय देते हैं, दुविधा बताते हैं और/या उम्मीद जगाते हैं कि क्या आने वाला है।

सबसे मर्मस्पर्शी कहानियाँ व्यक्तिगत अनुभव से आती हैं, क्योंकि वे वास्तविक होती हैं और आप उन्हें बताते समय ठीक वहीं खड़े होते हैं। जब आप अपनी कहानी बताते हैं, तो आपके श्रोताओं के पास यह लाभ होगा कि वे आपकी बॉडी लैंग्वेज में छिपे हुए संकेतों को पढ़ सकते हैं।

किसी ऐसे व्यक्ति को खोजें, जिसके साथ आप आरामदेह हों - आपका जीवनसाथी या मित्र या परिवार का सदस्य - और उसे निम्न विषयों पर कहानियाँ सुनाएँ:

1 . एक चुनौती, जो आपने ऑफ़िस में पार की।

2 . एक सफलता, जो आपको घर पर मिली।

यह सुनिश्चित करें कि इसमें पॉइंट शामिल हो, साथ ही “कौन,” “कहाँ,” “कब” और समस्या शुरुआत में शामिल हो, बीच में इसे सुलझाने के प्रयास बताएँ और अंत में समाधान बताएँ। फिर पता लगाएँ कि आपने इस अनुभव से क्या सीखा - आपकी कहानी का संदेश।

1. क्या यह तीन प्रमुख प्रश्नों को संबोधित करती है: “तो क्या?” “किसे परवाह है?” और “इसमें मेरे लिए क्या है?”
2. क्या इसमें पॉइंट है? याद रखें: कोई पॉइंट नहीं, तो कोई कहानी नहीं। आपका पॉइंट क्या है?
3. क्या यह अलग है (ऑफ़िस की एक और कहानी नहीं है;? इसे रोचक, असाधारण, यहाँ तक कि विजयपूर्ण भी बनाएँ।
4. क्या यह भावनात्मक है? क्या यह आपके श्रोताओं के जज़्बातों से जुड़ती है?
5. क्या यह दिखाती और बताती है? घटनाओं की टाइमलाइन के साथ-साथ क्या आपकी कहानी इस बात का वर्णन करती है कि चीज़ें कैसी दिखती हैं, उनकी ध्वनि, अहसास, गंध और स्वाद कैसा है? सबसे अच्छे प्रभाव के लिए इसे कम से कम कुछ इंद्रियगत जानकारी देनी चाहिए।
6. क्या यह छोटी और सरल है?
7. क्या कोई दस साल का बच्चा इसे समझ सकता है?
8. क्या यह मनोरंजक है?
9. क्या यह सच लगती है?
10. क्या आप लोगों, जगहों और चीज़ों के अति विस्तृत वर्णनों से बचे हैं? क्या आपने वे हिस्से छोड़ दिए हैं, जो कहानी को सीधे प्रभावित नहीं करते हैं?

बेहतरीन संप्रेषक चीज़ों को ज़्यादा रोचक बनाने और अपने श्रोताओं के साथ संबंध जोड़ने तथा उन्हें प्रोत्साहित करने के लिए कहानियाँ सुनाते हैं। मानव कल्पना और कुछ नहीं, बस उस जानकारी को विकृत करने की अनूठी मानव योग्यता है, जो हमारी इंद्रियों के माध्यम से हमारे पास आती है। बेहतरीन वक्ता और संप्रेषक कल्पना को वह ख़ुराक देने की अपनी योग्यता पर निर्भर करते हैं, जो इसे सबसे ज़्यादा पसंद है: चित्र, ध्वनियाँ, भावनाएँ, गंध और स्वाद। कहानी बताना समूहों के साथ तालमेल हासिल करने में ख़ास उपयोगी होता है, क्योंकि कहानियाँ दृश्यात्मक, श्रव्यात्मक और काइनेस्थेटिक सभी प्रकार के लोगों को आकर्षित करती हैं। इसके अलावा, कहानियों से सीखना ज़्यादा आसान, ज़्यादा जल्दी और ज़्यादा समृद्ध होता है, क्योंकि जानकारी पहले से जमी हुई आती है और इसमें चेतन सोच-विचार की कोई ज़रूरत नहीं होती। जब तक कि आप कहानी सुनाने वाले व्यक्ति पर विश्वास करते हैं और उसके शब्द समझदारी भरे लगते हैं, तो आपकी कल्पना उस कहानी का बाँहें खोलकर स्वागत करेगी।

अभ्यास

कहानी तैयार करना

अपने काम के संबंध में एक कहानी तैयार करें - कोई ऐसी चीज़ जो आपके स्टाफ़ या टीम को प्रेरित करे। आप इंटरनेट या स्थानीय अख़बारों में प्रेरणा की तलाश कर सकते हैं, ताकि आपको इसका आभास हो जाए। इस बारे में कहानी कि एक स्थानीय हॉकी टीम सोलह घंटों तक बिना भोजन के एक स्नोड्रिफ़्ट में फँसी रही, फिर इसे लीग चैंपियनशिप्स में खेलने के समय के ठीक पहले निकाला गया और कैसे इसने बिना शिकायत किए मैच ड्रॉ कराया। इस कहानी से ऑफ़िस में टीम को प्रेरित करने में मदद मिल सकती है। अपनी कहानी की जाँच करने के लिए पेज 233 पर दी गई जाँचसूची का इस्तेमाल करें।

90 सेकंड का सार

नीतिकथा, दंतकथा और क़िस्से कुछ सबसे पुराने और सबसे शक्तिशाली संप्रेषण औज़ार हैं। वे लगभग हर जगह प्रभावी होते हैं। कहानियाँ कल्पना को सुलगा देती हैं और इंद्रियों को आकर्षित करती हैं। अच्छी कहानी सुनना हर एक को पसंद होता है।

कहानी मानव मन के तार्किक पहलू से इंद्रियगत संसार तक का पुल बनाती है; यह हमारी आंतरिक कल्पना को बाहरी वास्तविकता से जोड़ने का तरीक़ा है। इसका इस्तेमाल अपने रोज़मर्रा के संवाद और भाषणों में करें।

कल्पना को जकड़ लें और किसी व्यक्ति या समूह को चार क़दमों में कर्म के लिए प्रेरित करें: ध्यान, रुचि, इच्छा और कर्म। इसे करने के लिए आप तीन स्पष्ट तकनीकों का इस्तेमाल कर सकते हैं: सींख कबाब, आई-कोला, और पायदान।

सींख कबाब

सींख कबाब में एक हुक होता है, जिससे आप अपने श्रोताओं का ध्यान जकड़ते हैं; एक पॉइंट होता है, जो आपका मुख्य संदेश है; स्टीक, आपका कठोर डाटा; और सिज़ल, भावनात्मक संलग्नता बनाने के लिए कोई मज़ेदार चीज़। इसका इस्तेमाल तेज़, शक्तिशाली, यादगार प्रस्तुतियाँ बनाने के लिए किया जाता है।

आई-कोला

आई-कोला (“एक तरह से... जैसा है”) सजीव, आसानी से समझने योग्य उपमाओं और तुलनाओं का इस्तेमाल करके जटिल विचारों को सरल, रोचक और यादगार बना देता है।

पायदान

पायदान कहानी सुनाने का एक ठोस तंत्र प्रदान करता है, जो श्रोताओं को बाँधता है। इसमें दृश्य और चुनौती बताना, समस्या सुलझाने की कोशिशों का वर्णन, फिर अंत में समाधान प्रकट करना शामिल है।

कहानी सुनाने के लाभ

आप कहानी सुनाने की योग्यताओं का इस्तेमाल बहुत सारे तरीक़ों से कर सकते हैं, जिनमें ये शामिल हैं:

- कर्मचारियों, ग्राहकों, सहकर्मियों, शेयरहोल्डरों, मिमित्रों और परिवार वालों के सामने विचार प्रचारित करना
- व्यवहार, आदतों और नज़रियों में परिवर्तन लाना
- व्यक्तियों, समूहों एवं जनसंख्या का नेतृत्व करना और प्रोत्साहित करना
- अवरोध तोड़ना और कायाकल्प की चिंगारी भरना
- ख़ुद को लोगों के दिमाग़ में सबसे ऊपर रखना
- अपने आदर्श बताना
- भावनात्मक जुड़ाव बनाना और व्यक्तिगत स्तर पर संप्रेषण करना
- अपने प्रॉडक्ट्स और सेवाओं को सजीव बनाना
- जटिल विचारों को सरल बनाना
- तथ्यों व आँकड़ों की प्रस्तुतियों को मसालेदार बनाना

सबसे अहम बात, याद रखें: कोई पॉइंट नहीं, तो कोई प्रस्तुति नहीं।

13

शो चलता रहेगा

कुछ साल पहले मैं ह्यूस्टन, टैक्सस में *द डेब्रा डंकन शो* में अतिथि था। यह एक घंटे का विशेष शो था। इसका शीर्षक था, *अमेरिकाज़ बिगेस्ट फ़ियर,* और यह मंच से बोलने के बारे में था। प्रोड्यूसर्स ने पहले से कुछ दर्शकों को आमंत्रित किया था, जिन्हें समूहों के सामने बोलने में मुश्किल आती थी, लेकिन जिनकी नौकरियों में यह आवश्यक था कि वे निरंतर प्रस्तुतियाँ दें। मुझे उन्हें सिखाना था कि इस डर से कैसे उबरें। पाँच लोगों को चुना गया था; उनमें से तीन डर के कारण आख़िरी मिनट पीछे हट गए।

शो के एक दिन पहले मैं उनमें से एक टेरेसा से मिला। मेरा काम उन्हें दहशत से आत्मविश्वास तक ले जाना था। लगभग पैंतीस वर्ष की टेरेसा बहुत प्यारी हैं और सीपीआर प्रशिक्षक हैं। अपने कामकाज में उन्हें संगठनों और कंपनियों में जाना पड़ता है, जहाँ वे लोगों को सिखाती हैं कि जान कैसे बचाई जाए। एकमात्र मुश्किल यह है कि समूहों के सामने बोलने की बात पर वे दहशत में आ जाती हैं।

हमारे मिलने के कुछ घंटे पहले स्टेशन ने एक छोटे बोर्डरूम में अजनबियों के एक समूह के सामने उनके भाषण को टेप किया। टेप देखना दर्द भरा अनुभव था, क्योंकि टेरेसा दहशत का हर लक्षण दिखा रही थीं। उन्होंने आँखों का कोई संपर्क नहीं किया, चेहरे पर एक जकड़ी हुई, दर्द भरी मुस्कान रखी, थूक गटका और हर कुछ शब्दों के बाद निगला और स्थिर खड़ी रहीं। ऐसा लग रहा था, जैसे उनके पैर थरथरा रहे थे। आख़िरकार उनकी बोलती बंद हो गई, वे हर वक्ता के सबसे बुरे दुःस्वप्न का शिकार हो गई थीं - उनके दिमाग़ का ताला बंद हो गया था। हमने मिलकर टेप की समीक्षा की और इस बारे में एक घंटे तक बात की कि वे क्या बोलने वाली थीं। हमने भाषण नहीं लिखा। हमने तो बस उनकी बात को

रखने के एक तंत्र के बारे में सोचा। लेकिन हमारी बातचीत का सबसे अहम हिस्सा यह नहीं था।

मैंने हमारी मुलाक़ात में काफ़ी समय तक टेरेसा को कुछ अभ्यास सिखाए, जो वक्ता के रूप में उनकी क्षमता को खोलने में मदद कर सकते थे।

उन्होंने मुझसे पूछा, "आप आजीविका के लिए यह कैसे कर लेते हैं?"

"आसान है। मैं अपने विषय के बारे में गहराई से परवाह करता हूँ। अगर आप परवाह नहीं करते हैं, तो आप विश्वास नहीं दिला सकते। मैं अपने विषय के बारे में जोशीला होता हूँ और कभी घबराहट को बाधा नहीं बनने देता हूँ।"

अभ्यास, अभ्यास, अभ्यास

समूहों के साथ जुड़ने में सुखद बात यह है कि आप इसे जितना ज़्यादा करते हैं, यह उतना ही ज़्यादा आसान बन जाता है - समस्या यह है कि हममें से ज़्यादातर के पास यह अनुभव हासिल करने का ज़्यादा मौक़ा नहीं होता है। निश्चित रूप से, ज़्यादा विचारशील विश्लेषकों और स्वप्नदर्शियों के बजाय स्वाभाविक रूप से बहिर्मुखी राज़ी करने वाले और नियंत्रक आम तौर पर ज़्यादा आरामदेह होते हैं, लेकिन अनुभव का कोई विकल्प नहीं है।

बहुत सारे तरीक़े हैं, जिनसे आपको यह अनुभव मिल सकता है। जब हमारे बच्चे किशोरावस्था की शुरुआत में थे, तो मेरी पत्नी और मैंने उनके साथ एक सौदा किया। हर माह के पहले मंगलवार को सपर के समय हम किसी दूसरे देश की "सैर" करते थे। हमारे पाँच बच्चे निर्णय लेते थे कि वे हर महीने किस देश की सैर करना चाहते थे। वेन्डी और मैं मेन्यू पर शोध करते थे और उस देश के तीन व्यंजन बनाते थे। डिनर के दौरान हर बच्चा उस देश के पूर्व-निर्धारित पहलुओं के बारे में एक संक्षिप्त, अनौपचारिक प्रस्तुति देता था - जलवायु, पर्यटन, उद्योग, राजनीति, निर्यात।

हम सभी के पास तैयारी के लिए एक महीना रहता था। मुझे याद है एक बार जब मैंने फ़ोन उठाया, तो सामने से आवाज़ आई, "यह मेक्सिको कॉन्सुलेट है, क्या मैं सैंडी से बात कर सकती हूँ?" वह उस वक़्त दस साल की थी और जानकारी के लिए फ़ोन उसी ने किया था। जानकारी बाद में डाक में आ गई। पहले तो बच्चे संकोच कर रहे थे और घबराए हुए थे, लेकिन जल्दी ही वे एक दूसरे से इस बारे में सीख रहे थे कि शोध कैसे करना है और अपनी प्रस्तुति को आनंददायक और ज्ञानवर्धक कैसे बनाना है। अतिथि भी कई बार टेबल पर हमारे साथ इस मज़े में शामिल हो जाते थे - हमने कभी भी सामग्री को गंभीरता से नहीं लिया। ये मनोरंजक प्रसंग एक साल से ज़्यादा समय तक चले और हम सभी का समय बेहतरीन गुज़रा।

आज जब बच्चों से कोई व्याख्यान या प्रस्तुति देने को कहा जाता है, तो वे दोबारा नहीं सोचते हैं। क्या आप सोचते हैं कि इस अभ्यास ने स्कूल में और बाद में जीवन में उनकी मदद की होगी? शर्त लगा लें। क्या आप सोचते हैं कि इस जैसी मूल्यवान योग्यता को सीखने के लिए अभी बहुत जल्दी है या बहुत देर हो चुकी है? नहीं। अपनी सार्वजनिक संभाषण योग्यताओं के अभ्यास का तरीक़ा खोजें। आप छोटी शुरुआत कर सकते हैं - डिनर पर लोगों को उस रोचक लेख के बारे में बताकर भी, जो आपने अख़बार में या नेट पर पढ़ा था। सुनिश्चित करें कि आपके पास एक हुक, एक पॉइंट, थोड़ा स्टीक और थोड़ा सिज़ल हो (देखें पृष्ठ 220-221)।

मुझे कोई तरीक़ा खोजना था, जिससे टेरेसा अपने विषय के बारे में जोशीली परवाह कर सके। “आप जान बचाने का काम कर रही हैं, टेरेसा। यह आपका कर्तव्य है कि आप बाहर जाएँ और सीपीआर के बारे में ज़्यादा से ज़्यादा लोगों के सामने बोलें। यह आपकी प्रतिभा है। आप कल इस शो में आकर लोगों की जान बचाएँगी। एक आदमी, एक महिला, एक किशोर, शायद आने वाले सप्ताहों और वर्षों में उनमें से दर्जनों, सिर्फ़ इसलिए बच जाएँगे, क्योंकि किसी ने आपको सीपीआर के बारे में जोश से बोलते सुना था और वह ख़ुद कुछ करने के लिए प्रेरित हुआ था। आपको इतनी अच्छी बात का प्रचार करना चाहिए।”

विश्वसनीय होना तब ज़्यादा आसान होता है, जब आप अपने विषय की परवाह करते हों। पता लगाएँ कि आपके लिए आपके संदेश के बारे में क्या महत्त्वपूर्ण है और दिल से बोलें।

टेरेसा का ध्यान अंदर देखने पर केंद्रित था - अपने बारे में और अपनी चिंता के बारे में सोचने पर। अब उन्होंने अपने ध्यान के केंद्र को बाहर की ओर फैलाया। उन्होंने दूसरों के बारे में सोचा। अब उन्होंने यह भी सोचा कि उनकी बातों से दूसरों की जान बचने में कैसे मदद मिल सकती थी। उन्होंने अपनी कल्पना का इस्तेमाल करके अपनी प्रस्तुति के सर्वश्रेष्ठ परिणाम का चित्र बनाया - श्रोतासमूह जो मंत्रमुग्ध होकर उनकी बात सुन रहे थे - और सबसे बुरे परिणाम का चित्र नहीं बनाया (ख़ुद पर केंद्रित, अटकते हुए बोलना और शर्मिंदा होना)।

हमने कुछ अभ्यासों पर एक घंटे का समय लगाया, जिनमें पेज 220 पर दिया सींख कबाब शामिल था। फिर टेरेसा को मैंने जो बताया था, उसका अभ्यास करने के संकल्प के साथ वे घर चली गईं। उनके मन में यह संकल्प था कि वे हमेशा-हमेशा के लिए अपने डर से आज़ाद हो जाएँगी।

अगले दिन सुबह 9 बजे टेरेसा स्टूडियो में बैठे 250 लोगों और लाखों दर्शकों के सामने आईं और उन्होंने किसी भी तरह के श्रोतासमूह के सामने बोलने की अपनी समस्या बताई। दस मिनट की बातचीत के बाद मेज़बान ने टेरेसा से पूछा कि क्या उन्हें लगता था कि उनके नए नज़रिये से कोई फ़र्क़ पड़ेगा। टेरेसा की प्रतिक्रिया यह थी कि उन्होंने डेब्रा डंकन से हाथ में पकड़ने वाला माइक माँगा और श्रोतासमूह के बीच चलने लगीं। अगले तीन-चार मिनट तक वे उनसे सवाल पूछती रहीं और सीपीआर के बारे में बताती रहीं, मानो यह उन्हीं का शो हो। हर कोई चकित था। डेब्रा डंकन उतनी ही बुद्धिमान और करिश्माई व्यक्ति हैं, जितनी कि आपको मिल सकती हैं। उन्हें टेरेसा के पीछे भागकर अपना माइक वापस माँगना पड़ा। उन्होंने मज़ाक़ में पूछा, "अरे, यह किसका शो है?"

बाद में, जब डेब्रा ने टेरेसा से पूछा कि उनके कायाकल्प में किस चीज़ ने सबसे ज़्यादा योगदान दिया, तो जवाब सुनकर हर व्यक्ति हैरान रह गया। उन्होंने कहा कि उन्होंने जो सबसे महत्त्वपूर्ण चीज़ सीखी थी, वह मेरा बताया एक श्वास व्यायाम था, जिसका नाम "अपने नथुने हिलाना" था।

देखिए, इससे मेरे सिवाय हर एक को हैरानी हुई। जब मैं और टेरेसा पिछले दिन बात कर रहे थे, तो मेरे सामने यह स्पष्ट था कि उनकी कल्पना उन्हें पंगु बना रही थी। क्या-क्या ग़लत हो सकता है, यह सोच-सोचकर वे डर से अकड़ गई थीं। जिस तरह आप "मुस्कराओ" कहकर किसी के चेहरे पर मुस्कान नहीं ला सकते, उसी तरह एक फ़ोटोग्राफ़र जानता है कि आप "आराम से रहो" कहकर किसी को आराम की स्थिति में नहीं ला सकते। आपको इसे करना होता है। उनकी आँखों के डर ने मेरी एक याद ताज़ा कर दी और मैंने टेरेसा को यह कहानी बताई।

मेरी सबसे छोटी बेटी पिप्पा साहस के साथ अस्थमा के साथ ताज़िंदगी रही है। कई साल पहले सुबह भोर के समय जब वह जागी, तो उसे साँस लेने में काफ़ी मुश्किल हो रही थी और इनहेलर से मदद नहीं मिल रही थी। मैंने उसे उठाकर कार में बैठाया और उस अस्पताल की ब्रीदिंग मशीन की तरफ़ चल दिए, जो हमारे खेत से बीस मील दूर थी।

पाँच मील बाद उसकी साँस की हालत और ख़राब हो गई। वह जानती थी कि दहशत में नहीं आना है और मैं भी यह बात जानता था, लेकिन मैं मदद करने के लिए *कुछ तो करना* चाहता था। अचानक मुझे एक चीज़ याद आई, जो मैंने बोर्डिंग स्कूल में सीखी थी - कैसे "अपने नथुने हिलाना" है। उन दिनों मुझे गंध की समस्या रहती थी। कुछ अप्रिय गंधों से मुझे उबकाई आती थी और ब्रिटिश बोर्डिंग स्कूल ऐसी जगह नहीं थी, जहाँ इस तरह की कमज़ोरी को उजागर किया जाए।

मैंने समस्या से जूझने के लिए दर्जनों तरकीबें आजमाईं, लेकिन उनमें से किसी से भी काम नहीं बना। फिर एक दिन, विशुद्ध हताशा में मैंने कल्पना की कि मेरे नथुने मेरे पेट के बीच में हैं और जादुई रूप से गंध ग़ायब हो गई। कार में उस सुबह मैंने पिप्पा से धीरे से कहा कि वह अपनी आँखें बंद कर ले और कल्पना करे कि वह एक विशाल गुफा के प्रवेश द्वार पर है, जो उसके माथे के ठीक बीच में है। "और अब, इस गुफा से संसार की सारी हवा को

अंदर-बाहर आने दो, जितनी तुम चाहो।" मैंने उससे शांतिपूर्ण अंदाज़ में बात की और एक-दो मिनट के भीतर मेरी अनमोल बच्ची शांत और तनावरहित हो गई। संकट गुज़र गया था।

आइए, अब एक पल के लिए साँस के बारे में बात करते हैं। पिछली बार जब किसी ने आपको चौंकाया था, तब क्या हुआ था? वह समय, जब कोई लाल बत्ती के बावजूद आपके सामने आ गया था और आपने सोचा था कि अब तो टक्कर होकर रहेगी? हर चीज़ ख़त्म होने पर आपकी साँस कैसी थी? तेज़, छोटी, उथली - ठीक है? यह लड़ो-या-भागो वाली साँस है और आपका पूरा शरीर इस संकेत पर प्रतिक्रिया करता है - आपके हृदय की गति तेज़ हो जाती है, आपके एड्रीनलिन का प्रवाह उमड़ पड़ता है और आप सबसे बुरे की कल्पना करने लगते हैं। आपको इस पैरेडाइम को बदलना है और पेट से साँस लेनी है - गहरी, आराम देने वाली साँसें।

"नथुने हिलाने" से पहले टेरेसा को ज़्यादा गहरी साँस लेने की ज़रूरत थी। पेट से साँस की शुरुआत करते हुए मैंने टेरेसा से कहा, "अपना एक हाथ सीने पर रखें और दूसरा नाभि के ठीक नीचे और साँस लेने का तब तक अभ्यास करें, जब तक कि सीने वाला हाथ बिलकुल भी न हिले और हर बार साँस लेने और छोड़ने पर पेट पर रखा हाथ हिलने लगे।" टेरेसा को यह आसान लगा और कुछ ही समय बाद वे मुस्करा रही थीं। पेट से साँस लेने पर आप सीने की तुलना में दोगुनी हवा अंदर खींचते हैं, इसलिए जब आप पहली बार यह करते हैं, तो अच्छा लगता है।

अब टेरेसा के नथुनों को हिलाने का समय था। "जब आप पेट से साँस लेना और छोड़ना जारी रखें, तो कल्पना करें कि आपके नथुने आपकी नाभि के ठीक नीचे हैं और वहाँ से सीधे अपने पेट में साँस लें।" वे मुस्कराईं, "ओह, यह बहुत आसान है।"

"इसे दोबारा करें और इस बार देखें कि क्या आपको कॉफ़ी की ख़ुशबू आती है।"

कमरे में गर्म, नई कॉफ़ी की महक भरी थी।

"नहीं, केवल तभी आती है, जब मैं अपनी नाक को वापस इसकी जगह पर ले आती हूँ," उन्होंने कहा और हम हँस दिए।

अभ्यास

भरपेट साँस

यहाँ एक और सरल साँस लेने का अभ्यास है, जो आपको किसी प्रस्तुति से पहले शांत कर देगा: धीरे से अंदर साँस खींचें, चार तक गिनें; चार तक रोके रखें; चार तक साँस छोड़ें; चार तक रोकें। दस बार दोहराएँ।

लड़ो-या-भागो साँस की तरह ही आपका पूरा शरीर तंत्र के इस धीमे होने पर प्रतिक्रिया करेगा। आप धीमे हो जाएँगे और आपका शरीर तनावरहित हो जाएगा, जब इसे यह संदेश मिलेगा, "हर चीज़ ठीक है।"

जब आप आरामदेह महसूस करें, तो हर बार आठ तक गिनने लगें, फिर बारह तक। हर दिन कुछ मिनट तक एक सप्ताह करेंगे, तो आप मंज़िल पर पहुँच जाएँगे। आप इस अविश्वसनीय योग्यता को मरते दम तक क़ायम रख सकते हैं। इकलौती चीज़ यह है कि आप भरपेट साँस लेने में जितने बेहतर होते हैं और आप इसे जितना ज़्यादा करते हैं, आपकी मौत उतनी ही ज़्यादा दूर होगी।

जब तक आप अपनी साँस पर ध्यान केंद्रित करते रहते हैं, आपके डर कम हो जाएँगे। इस तकनीक ने दर्जनों लोगों को मुक्ति दी है: वह आदमी जो लिफ़्ट से डरता है, वह औरत जो किचन के चाकुओं से घबराती है। ह्यूस्टन में इस दिन इसने टेरेसा को वह विश्वास दिया, जिसकी ज़रूरत उन्हें बाहर निकलने और टैक्सस राज्य को सीपीआर सिखाने के लिए थी।

अपना पॉइंट या मुद्दा बनाना

मैंने टेरेसा को बताया कि वे पायदान की उपमा के सहारे अपनी बात रख सकती हैं। उन्हें ऐसी शुरुआत सोचनी चाहिए, जो उनके श्रोताओं का ध्यान जकड़ ले और उनके पॉइंट या मुद्दे को सीधे पहुँचाने में मदद करे। उन्होंने निर्णय लिया कि श्रोताओं को तुरंत शामिल करने के लिए वे एक सरल प्रश्न से शुरू करेंगी: “आपमें से कितने लोग जानते हैं कि सीपीआर का पूरा नाम क्या है?”

मैंने उन्हें बताया कि अगर वे चाहती हैं कि लोग अपने हाथ उठाएँ, तो उन्हें पहले अपना हाथ उठा देना चाहिए। जब कोई जवाब देता है, तो बाक़ी श्रोताओं के सामने जवाब दोहराते वक़्त अपने पॉइंट को शामिल करें। “हाँ, कार्डियोपल्मोनरी रेसस्सिटेशन। अगर आप इस वक़्त यहाँ पर टें बोल देते हैं, तो मैं आपकी जान बचा सकती हूँ, क्योंकि मैं जानती हूँ कि इसे कैसे किया जाता है।” उनकी टिप्पणी बिलकुल मल्दून जैसी थी।

हमने टेरेसा के संदेश की जानकारी को तीन हिस्सों में विभाजित व संपादित किया। फिर हमने हर हिस्से को तथ्यों और मज़ेदार बातों के साथ एक पायदान पर रखा। एक बार जब शुरुआती प्रश्न “आपमें से कितने जानते हैं कि सीपीआर का फुल फ़ॉर्म क्या होता है?” पूछ लिया गया - और सारे हाथ खड़े हो गए, तो टेरेसा कुछ पलों तक प्रश्नों के साथ श्रोताओं के साथ खेलती रहीं और फिर अपने पहले पत्थर पर खड़ी हो गईं। उन्हें लिखे हुए पन्नों की ज़रूरत नहीं थी, क्योंकि वे देख सकती थीं कि अगले पत्थर पर कौन सी चीज़ उनका इंतज़ार कर रही थी। वे अपनी कल्पना का इस्तेमाल अपने विरुद्ध न करके अपने पक्ष में कर रही थीं।

टेरेसा जानती थी कि अगले पायदान पर और उसके अगले पायदान पर क्या इंतज़ार कर रहा था। इसलिए वे जब चाहें, आगे क़दम रख सकती थीं। पंगु बनाने के बजाय उनकी

कल्पना ने उन्हें आने वाली चीज़ों को देखने, सुनने, महसूस करने, गंध लेने और स्वाद लेने की अनुमति दी। इसकी बदौलत वे अपने ज्ञान को बाँटने में कामयाब हुईं।

दूसरे किनारे पर उनका भावनात्मक समापन था - एक कॉलेज प्रशासक की सच्ची कहानी। टेरेसा ने इस प्रशासक को सीआरपी सिखाई थी और इसकी बदौलत प्रशासक ने एक कॉकटेल पार्टी में अपने ही पिता की जान बचाई थी।

अमेरिका का सबसे बड़ा डर उर्वर कल्पना है। कल्पना इच्छाशक्ति और तर्क के ख़िलाफ़ हमेशा जीतती है। आप अपनी कल्पना के दास हो सकते हैं या फिर आप इसे एक शक्तिशाली और इच्छुक दासी बना सकते हैं। एक बार जब आप अपनी कल्पना को अपने क़ाबू में कर लेते हैं, तो आप अपने श्रोताओं की कल्पना को संलग्न करने पर ध्यान केंद्रित कर सकते हैं, जो असल जुड़ाव और संप्रेषण की कुंजी है।

अभ्यास आदर्श बनाता है

जब मारियो ने पहलेपहल मुझसे संपर्क किया, तो वह चालीस पार कर चुका था। वह कन्सास सिटी के ठीक बाहर बीस कर्मचारियों के साथ एक सफल स्पोर्ट्स मेडिसिन क्लीनिक चलाता था। वह एक किशोर बेटे और बेटी का अकेला अभिभावक था।

“मुझे अगले साल उद्योग के तीन सौ लोगों के समूह के सामने भाषण देना है और मैं दहशत में हूँ,” उसने मुझसे कहा। “मैंने अपना मन बना लिया है कि मैं अपने आरामदेह दायरे से बाहर निकलूँ और बड़े समूहों से बात करते समय ज़्यादा तनावरहित रहूँ।”

बोलने की योग्यताओं के अभ्यास के लिए कुछ लोग टोस्टमास्टर्स जैसे संगठनों में जाते हैं। बाक़ी वीडियो कैमरे की ओर मुड़ते हैं और बेडरूम या बेसमेंट में अपने व्याख्यान का अभ्यास करते हैं। बाक़ी अपनी दिनचर्याओं की कोरियोग्राफ़ी करने के लिए कोचों को भारी पारिश्रमिक देते हैं। इन सारी नीतियों के अपने लाभ हैं। लेकिन मैं सरल, स्वाभाविक नीति पसंद करता हूँ, जो उन चीज़ों से छोटी शुरुआत देती है, जो आपके लिए मायने रखती हैं।

यहाँ एक चुनौती है: कोई नई गतिविधि लें, जिसमें नए लोगों के साथ सीधा संपर्क शामिल हो।

“मुझे डांस करने से प्रेम था और मैं लोगों की सचमुच मदद करना चाहता हूँ,” मारियो ने कहा, “लेकिन अजनबियों के साथ मैंने विश्वास खो दिया है और भीड़ के सामने खड़े होने के विचार से ही मैं दहशत में आ चुका हूँ।”

मैंने उसे चुनौती दी। “आइए, अजनबियों के प्रति आपकी चिंता से शुरू करते हैं। आप कहते हैं कि आप डांस करना पसंद करते हैं और लोगों की मदद करना चाहते हैं: तो साल्सा के सबक़ लें और स्वयंसेवा करने की कोई जगह खोजें। अगर आप परिणाम चाहते हैं और आपने ठान लिया है, तो इसे साबित करें!”

नौ दिन बाद मारियो ने मुझे ई-मेल भेजा। “मैंने अपने इलाक़े में डांस स्टूडियो की तलाश की थी, लेकिन उनमें से ज़्यादातर चियर लीडर्स के लिए हैं। मैंने हार नहीं मानी। एक स्थानीय थिएटर *रॉकी हॉरर शो* के ऑडीशन ले रहा है। मुझे यक़ीन है कि उन्हें स्वयंसेवकों की ज़रूरत है। मैं इस बारे में घबरा भी रहा हूँ और रोमांचित भी हूँ। मैं एक सॉफ़्टबॉल लीग में शामिल हो चुका हूँ।”

मेरे आश्चर्य की कल्पना करें, जब मैंने दो सप्ताह बाद उसका अगला ई-मेल खोला। “मैं आपको बस यह बताना चाहता था कि मैंने *रॉकी हॉरर* के लिए ऑडीशन दे दिया। यह डरावना था। लेकिन मैंने यह कर दिया और मुझे ख़ुशी थी कि मुझमें ऑडीशन देने की हिम्मत थी। देखिए, मुझे एक भूमिका मिल गई। मुझे बस यह उम्मीद थी कि कोरस में पृष्ठभूमि में कोई भूमिका मिल जाएगी या सीनरी हटाने या टिकट बेचने की। लेकिन उन्होंने मुझे मुख्य भूमिका दे दी।”

आख़िरी मिनट की चिंता और पहले मिनट की घबराहट को जीतना

शरीर को हिलाएं

सौभाग्य से आपका मस्तिष्क और शरीर एक ही तंत्र के हिस्से हैं। आप अपने हाथ पीछे की जेब में रखकर संकोची महसूस नहीं कर सकते। आप अपने हाथ-पैर चौड़े खोलकर हवा में उछलते समय घबराहट महसूस नहीं कर सकते। जाने से ठीक पहले एक निजी स्थान खोजें (बाथरूम भी चलेगा) और अपने शरीर को हिलाएँ।

मंच पर तनाव

कोई मित्रतापूर्ण चेहरा खोजें। कोई न कोई “सिर हिलाने वाला” हमेशा वहाँ रहता है। ईश्वर का शुक्र है, सिर हिलाते हुए, आपके साथ सहमत होते हुए और मुस्कराते हुए। ऐसे लोग श्रोताओं में लगभग 5 प्रतिशत होते हैं। तीन-चार ऐसे लोगों को खोज लें और तसल्ली के लिए उनकी ओर देखते रहें।

मारियो को लंबा और छरहरा नहीं कहा जा सकता। उसके लिए यह बहुत हिम्मत और संकल्प का काम था कि वह अपने दायरे को तोड़कर शामिल हो। शुरुआती रात को उसका स्टाफ़ और बच्चे उसका उत्साह बढ़ाने गए। वह बाहर निकला और उसने छलाँग लगा दी। इस शौकिया प्रदर्शन के बीस खचाखच शो हुए और मारियो को लोगों के सामने प्रदर्शन का अभ्यास, अभ्यास, अभ्यास मिल गया।

“मैं दस सेकंड तक डर के मारे अभिभूत रहा, फिर बस हो गया,” मारियो ने कहा। “मैंने अवरोध को तोड़ दिया और मुझे हर पल मज़ा आया।”

भरपेट साँस
कई बार आप ख़ुद को किसी ऐसी स्थिति में पा सकते हैं, जहाँ आप उठकर खड़े नहीं हो सकते और इतरा नहीं सकते। ख़ुद को शांत करने के लिए भरपेट साँस को आज़माएँ (पेज 245)।

ख़ाली पड़ जाना
ज़िंदगी बचाने वाले का इस्तेमाल करें। कई वक्ताओं का दिमाग़, ख़ास तौर पर जो लिखे नोट्स का इस्तेमाल नहीं करते हैं, कभी-कभार ख़ाली हो जाता है। यह कई कारणों से हो सकता है। मेरे मामले में ऐसा तब होता है, जब मैं एक दिन में एक से ज़्यादा व्याख्यान देता हूँ। मैं हैरान हो जाता हूँ कि क्या मैं वह बात पहले ही कह चुका हूँ। कई बार मैं कह चुका होता हूँ, लेकिन यह आम तौर पर पुराने व्याख्यान में हुआ था, जो मैंने दिन में पहले ही दिया था। हमेशा जाने के लिए कोई जगह रखें। इंटरएक्टिव व्याख्यानों में मैं प्रश्न पूछता हूँ। आदर्श मामले में, प्रश्न आपके विषय से संबंधित होंगे (“क्या किसी ने... का अनुभव किया है?), लेकिन वे इतने सरल हो सकते हैं, “क्या किसी के दिमाग़ में कोई सवाल है?”

शो ख़त्म होने के बाद मैंने पूछा, “तो फिर? अब आप अगले साल अपना भाषण देने के बारे में कैसा महसूस करते हैं?”

“बहुत बढ़िया,” मारियो ने चहकते हुए कहा। “अगर किसी ने मुझे छह महीने पहले बताया होता कि मेरा जीवन रोमांचक हो सकता है और मैं भीड़ के सामने बिना अटके बोल सकता हूँ, तो मैंने कहा होता कि वह आदमी पागल हो गया है। लेकिन यह हो गया। अंदर से मैं जानता हूँ कि हर व्यक्ति सृजनात्मक होता है, लेकिन हममें से ज़्यादा इस डर से इसे कभी नहीं दिखाते हैं कि कहीं हम ख़ुद को मूर्ख साबित न कर दें। मैं बंद था। पीछे पलटकर देखने पर मैं सोचता हूँ कि मैं हमेशा बंद ही रह सकता था।”

मारियो ने उद्योग के सम्मेलन में अपना भाषण दिया। वे मंच पर पहुँचे, धीरे-धीरे श्रोताओं को देखा और कुछ लोगों से आँखों का संपर्क किया। फिर वे मुस्कराए। “मैं दबाव में सबसे अच्छी तरह काम करता हूँ,” उन्होंने घोषणा की। “हाल-फ़िलहाल मैं रोमांच से उबल रहा हूँ।” वे तुरंत अपने श्रोताओं से जुड़ गए और उन्होंने भाषण दिया। श्रोताओं ने उनके जोश को महसूस किया। इसके बाद तीन अलग-अलग लोग उनके पास आए,

जिन्होंने पूछा कि क्या वे उनके स्टाफ़ के सामने भी भाषण देने आ सकते हैं। उन्होंने ऐसा ही किया।

सफलता केवल इस बात पर ही निर्भर नहीं करती कि आप कितनी अच्छी तरह अपना काम करते हैं; यह इस बात पर भी निर्भर करती है कि आप कितनी परवाह करते हैं और आप कितनी अच्छी तरह लोगों के साथ जुड़ते और अपना संदेश पहुँचाते हैं। खड़े होकर बोलने और प्रस्तुति देने की योग्यता आपके करियर और आत्मविश्वास को उन जगहों तक ले जाएगी, जिनकी आपने कभी कल्पना भी नहीं की। मारियो और टेरेसा ने सीखा कि किसी समूह के सामने बोलना कर्तव्य का मामला नहीं है; यह तो जोश का मामला है। यह घबराहट की बात नहीं है, यह तो अभ्यास की बात है।

आप आज ही शुरू कर सकते हैं और इस दो क़दम की योजना के साथ मारियो का अनुसरण कर सकते हैं।

1 . शामिल हों।

टेलीविज़न, वीडियो गेम और दूसरे मनोरंजन छोड़ दें। सप्ताह में कम से कम एक बार - ज़्यादा होना अच्छा है - घर से बाहर *नए* लोगों के साथ किसी ऐसी गतिविधि से संबद्धता जोड़ें, जिसमें मानवीय संपर्क शामिल हो। किसी क्लास में जाएँ, शौकिया थिएटर या इम्प्रोवाइजेशन समूह से जुड़ें, टूर गाइड बनकर स्वयंसेवा करें, किसी सूचना डेस्क पर बैठें, टोस्टमास्टर्स या समाजसेवी संगठन में शामिल हों - ये सभी अच्छे विकल्प हैं।

2 . शामिल बने रहें

अपने आमने-सामने की वचनबद्धता को नियमित रूप से तीन महीने तक निभाएँ। मारियो बचना और भागना चाहते थे, लेकिन उन्होंने ऐसा नहीं किया। उन्होंने बहादुरी से इसका मुक़ाबला किया और इसे कारगर बनाया। उन्होंने मुझे हाल ही में एक ई-मेल किया। वे तीन डॉक्टरों के साथ एक बैंड में शामिल हो गए हैं ("निक, यह कारोबार के लिए अच्छा है"), वे *एन्नी* में एक भूमिका के लिए ऑडीशन दे रहे हैं और उन्होंने स्काईडाइविंग करते हुए अपने तीन चित्र भी साथ भेजे थे!

थोड़ा व्यक्तित्व दिखाएँ

हैरी एक मशहूर दंत संशोधक हैं। उनसे अक्सर उनकी विधियों के बारे में भाषण देने को कहा जाता है। वे काफ़ी गंभीर इंसान हैं, इसलिए वे हमेशा रौब वाली पोशाक चुनते हैं, लेकिन श्रोताओं द्वारा मिलनसार समझे जाने के लिए हैरी हमेशा अपना "शानदार चश्मा" पहनते हैं।

हैरी बारह साल की उम्र से ही चश्मा लगा रहे हैं। एक बार उन्हें ऑर्थोडॉन्टिस्ट्स एसोसिएशन में डिनर के बाद भाषण देना था। लेकिन ठीक उसी समय उनका चश्मा टेबल को सहारा देने वाले पटिए के नीचे फिसल गया और उसे कार्यक्रम ख़त्म होने तक नहीं

निकाला जा सकता था। हैरी का सौभाग्य था कि उनकी पत्नी डोरीन का चश्मा भी लगभग उन्हीं जैसा था। हैरी का दुर्भाग्य था (या कम से कम उन्हें उस वक़्त ऐसा लगा था) कि डोरीन उस रात अपना नया चश्मा पहने हुए थी, जिसमें फ़ैशनेबल दूधिया सफ़ेद फ़्रेम था।

शो तो करना ही था - इसलिए हैरी सफ़ेद फ़्रेम वाला चश्मा पहनकर मंच पर पहुँच गए। उन्होंने चश्मे का कोई ज़िक्र नहीं किया और इस तरह काम करते रहे, मानो हर चीज़ पूरी तरह सामान्य हो। वे हिट हो गए। वास्तव में वे पहले कभी इतने हिट नहीं हुए थे। बाद में उन्होंने डोरीन से कहा कि उसका चश्मा ही उनकी ख़ुशक़िस्मती का कारण था। डोरीन ने कहा कि वे किसी फ़िल्म स्टार जैसे दिख रहे थे और डोरीन फ़ादर्स डे पर उनके लिए एक चश्मा ख़रीद लाई। उसने उन्हें यह एक कार्ड के साथ दिया, जिस पर लिखा था, "आप शानदार दिख रहे थे।"

गंभीर हैरी अपना (या श्रोताओं का) मुँह खोलने से पहले ही सबके साथ जुड़ जाते हैं, क्योंकि यह शानदार चश्मा उनके रौबीले अंदाज़ के साथ एक मिलनसार पुट जोड़ देता है, जो स्पष्ट रूप से सबका दिल जीत लेता है।

90 सेकंड का सार

प्रस्तुति की कला

जब आप कोई प्रस्तुति देते हैं, तो आपकी सीखी अब तक की हर चीज़ काम आती है।

समापन:
यहाँ से हम कहाँ जाएँ?

“अवसरों को जब जकड़ लिया जाता है, तो वे कई गुना हो जाते हैं।”

- सन त्सू

अब आपके पास संबंध जोड़ने और ग्राहकों, समकक्षों तथा संभावित ग्राहकों तक अपने विचार पहुँचाने के लिए बहुत से औज़ार हैं, लेकिन बहुत मेहनत से हासिल ज्ञान का आख़िरी हिस्सा अब भी बाक़ी है, जो मैं आप तक पहुँचाना चाहूँगा। आप जो भी संबंध जोड़ते हैं, उस हर संबंध को इस तरह देखें, मानो यह आपके द्वारा बनाया गया सबसे अहम संबंध हो क्योंकि यह ऐसा हो सकता है। मैं ऐसा इसलिए कहता हूँ, क्योंकि मैं जानता हूँ कि यह सच है।

कुछ साल पहले मेरी बेटी केट चौदह साल की थी। उसने मुझे बताया कि हमारे गाँव में एक नया एरोमाथेरेपी स्टोर खुला है, जो उस खेत से लगभग दस मील दूर था, जहाँ हम रहते हैं। उसने मुझसे पूछा कि क्या मैं उसे वहाँ ले चलूँगा।

जब केट उस जगह की छानबीन कर रही थी, तब मैं उसकी मालकिन अलेक्ज़ेंड्रा से बातचीत करने लगा। उसने मुझे बताया कि उसने वह छोटा स्टोर कैसे खोला और फिर पूछा कि मैं आजीविका के लिए क्या करता हूँ। मैं उस वक़्त अपनी पहली पुस्तक बाज़ार में उतार रहा था।

अगले सप्ताह अलेक्ज़ेंड्रा ने फ़ोन करके मुझसे कहा कि उसके यहाँ लोगों का एक समूह एकत्रित होकर एरोमाथेरेपी के बारे में बात करने वाला था और क्या मैं अपनी पुस्तक के बारे में बीस मिनट तक बोलना चाहूँगा? मैं तैयार हो गया और उसके मित्रों के समूह के

साथ संबंध जोड़ने में एक बहुत सुखद शाम गुज़ारी। शाम के अंत तक उनमें से तीन ने पूछा कि अगर वे एक समूह एकत्रित कर लेते हैं, तो क्या मैं एक प्रशिक्षण कार्यशाला आयोजित करूँगा।

उन्होंने चालीस से ज़्यादा लोगों को इकट्ठा किया और स्थानीय होटल में एक हॉल किराए पर लिया। हमारा सत्र ज़बर्दस्त रहा। एक युवा महिला उस कार्यक्रम में अपने एक कज़िन को साथ लाई थी। दो सप्ताह बाद कज़िन ने फ़ोन करके पूछा कि क्या मैं उसके नेटवर्किंग समूह के सत्तर सदस्यों के लिए सेमिनार आयोजित करूँगा। उस सेमिनार में जिन लोगों ने हिस्सा लिया था, उनमें से एक व्यक्ति मीटिंग प्लानिंग कंपनी में काम करता था। उसने अपनी कंपनी के सामने वक्ता के रूप में मेरी सिफ़ारिश कर दी।

मेरा आख़िरी शब्द: अवसर के प्रति खुले रहें - आप कभी नहीं जानते कि आपका अगला महत्त्वपूर्ण संबंध कहाँ बनेगा।

दो साल बाद मैं एटीएंडटी नेशनल सेल्स कॉन्फ़्रेंस में शुरुआती मुख्य वक्ता था और 1,600 लोगों की भीड़ के सामने बोल रहा था। उनके शब्दों में, यह “एक ज़बर्दस्त सफलता” थी। मैंने तब से पीछे मुड़कर नहीं देखा।

हाँ, सफलता की उस श्रंखला में ख़ुशक़िस्मती ने एक बड़ी भूमिका निभाई थी, लेकिन उतना ही महत्त्वपूर्ण यह तथ्य भी था कि जब अवसर ने मेरा द्वार खटखटाया, तो मैं लोगों से संबंध जोड़ने के लिए तैयार था। कहानी का सबक़: अपनी चौदह साल की लड़की का यह आमंत्रण कभी न ठुकराएँ कि वह आपके गाँव में एक नए एरोमाथेरेपी स्टोर जाना चाहती है। आप कभी नहीं जानते कि आपका अगला महत्त्वपूर्ण संबंध कहाँ बनेगा। संसार अवसरों से भरा पड़ा है; आपको तो बस अपनी आँखें खुली रखनी हैं।

डॉ. सुधीर दीक्षित *टाइम मैनेजमेंट, सफलता के सूत्र, 101 मशहूर ब्रांड्स* और *अमीरों के पाँच नियम* सहित सात लोकप्रिय पुस्तकों के लेखक हैं, जिनमें से कुछ के मराठी व गुजराती भाषाओं में अनुवाद हो चुके हैं। इसके अलावा उन्होंने हैरी पॉटर सीरीज़, चिकन सूप सीरीज़ तथा मिल्स ऐंड बून सीरीज़ सहित 150 से भी अधिक अंतर्राष्ट्रीय बेस्टसेलर्स का हिंदी अनुवाद किया है, जिनमें रॉन्डा बर्न, डेल कारनेगी, नॉर्मन विन्सेन्ट पील, स्टीफ़न कवी, रॉबर्ट कियोसाकी, जोसेफ़ मर्फ़ी, ब्रायन ट्रेसी आदि बेस्टसेलिंग लेखक शामिल हैं। उन्होंने मशहूर भारतीय क्रिकेट खिलाड़ी सचिन तेंदुलकर की आत्मकथा का हिंदी अनुवाद भी किया है।

हिन्दी साहित्य और अँग्रेजी साहित्य में स्नातक की उपाधि प्राप्त करने वाले डॉ. दीक्षित अँग्रेजी साहित्य में एम.ए. तथा पीएच.डी. भी हैं। उनकी साहित्यिक अभिरुचि की शुरुआत हिंदी जासूसी उपन्यासों से हुई, जिसके बाद उन्होंने अँग्रेजी के सभी उपलब्ध जासूसी उपन्यास पढ़े। कॉलेज के दिनों में डेल कारनेगी की पुस्तकों का उन पर गहरा प्रभाव पड़ा। कॉलेज की शिक्षा पूरी करने के बाद डॉ. दीक्षित ने दैनिक भास्कर, नई दुनिया, फ़्री प्रेस जर्नल, क्रॉनिकल, नैशनल मेल आदि समाचार पत्रों में कला, नाटक एवं फ़िल्म समीक्षक के रूप में शौकिया पत्रकारिता की। उन्हें म.प्र. फ़िल्म विकास निगम द्वारा फ़िल्म समीक्षा के लिए पुरस्कृत भी किया गया। चेतन भगत और डैन ब्राउन उनके प्रिय लेखक हैं। डॉ. दीक्षित को पाठक sdixit123@gmail.com पर फ़ीडबैक प्रदान कर सकते हैं।